**уберуПравительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра Общего и стратегического менеджмента**

Киселева Светлана Сергеевна

**Особенности корпоративной культуры организации в ее мотивационном аспекте**

Выпускная квалификационная работа по направлению

080200.62 – «Менеджмент»

группа № 10м5

|  |  |
| --- | --- |
| Рецензент  Менеджер по работе с персоналом,  ООО предприятие «АЛИДИ»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Т.А. Полянина | Научный руководитель  доцент каф. ОиСМ, к.э.н  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  О.С. Гапонова  Выполнила  Студентка группы № 10м5  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  С.С. Киселева |

Нижний Новгород, 2014

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc389418524)

[Глава 1. Теоретические основы корпоративной культуры в ее мотивационном аспекте 7](#_Toc389418525)

[1.1. Понятие, структура и функции корпоративной культуры 7](#_Toc389418526)

[1.2. Теоретические аспекты мотивации персонала в организации 16](#_Toc389418527)

[1.3. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала 24](#_Toc389418528)

[Выводы 29](#_Toc389418529)

[Глава 2. Методологические основы диагностики корпоративной культуры и мотивационного климата в организации 31](#_Toc389418530)

[2.1. Основные методы исследования корпоративной культуры организации 31](#_Toc389418531)

[2.2. Основные методы исследования мотивационного климата организации 38](#_Toc389418532)

[Выводы 45](#_Toc389418533)

[Глава 3. Анализ корпоративной культуры организации как инструмента мотивации персонала на примере ООО предприятия «Алиди» 47](#_Toc389418534)

[3.1. Общая характеристика организации 47](#_Toc389418535)

[3.2. Анализ существующей корпоративной культуры компании «Алиди» 49](#_Toc389418536)

[3.3. Анализ мотивационного климата предприятия «Алиди» 58](#_Toc389418537)

[3.4. Рекомендации по использованию корпоративной культуры как инструмента повышения эффективности существующей системы мотивации исследуемой организации 68](#_Toc389418538)

[Выводы 73](#_Toc389418539)

[Заключение 75](#_Toc389418540)

[Список литературы 78](#_Toc389418541)

[Приложения 84](#_Toc389418542)

Введение

Начиная с восьмидесятых годов двадцатого века тема корпоративной или организационной культуры стала одной из центральных в управленческой литературе. Все больше исследователей посвящают этому феномену свои научные труды. В целом, корпоративная культура – это совокупность специфических для данной организации ценностей, отношений, поведенческих норм. Она выполняет важную роль в организации, так как, с одной стороны, утверждает уникальность ее сотрудников, разделяемую каждым из них, и, в той же мере, обеспечивает их ориентацию в поведении, принятии решений на единые стандарты и нормы поведения, ценности и традиции компании.

Одна из важнейших функций корпоративной культуры – мотивация персонала. Различные проявления культуры в организации обладают мотивационным воздействием, побуждая сотрудников к активной работе. В последнее время все чаще исследователи говорят об уменьшении роли материальной составляющей и, наоборот, о возрастании влияния нематериальных стимулов. Действительно, для многих людей не столь важно денежное поощрение, сколько моральное и психологическое удовлетворение от выполняемой работы, психологического климата в организации и коллективе и так далее. Поэтому корпоративная культура, так или иначе, влияет на мотивацию персонала. Таким образом, при грамотном подходе культура может стать мощным мотиватором и инструментом достижения целей организации.

Проведение данного исследования призвано доказать или опровергнуть следующие гипотезы:

1. Культура организации влияет на мотивационную систему через определенные проявления, компоненты культуры, которые производят мотивационный эффект на сотрудников.
2. Ценности, провозглашаемые компанией, ее миссия и видение обладают наибольшим мотивационным воздействием.
3. Наименьший мотивационный эффект обеспечивается уровнем организационной культуры, который включает ее очевидные и наблюдаемые проявления.

Основная цель данного исследования заключается в изучении корпоративной культуры и мотивационного климата ООО предприятия «Алиди» и разработке основных мотивационных составляющих корпоративной культуры в данной организации.

Для достижения поставленной цели нами выдвинуты следующие задачи:

1. Изучить понятийный аппарат в области организационной культуры и мотивации персонала.
2. Рассмотреть взаимосвязь корпоративной культуры и системы мотивации персонала.
3. Разработать авторский инструментарий сопоставления корпоративной культуры и мотивации персонала в организации.
4. Изучить мотивационный климат ООО предприятия «Алиди».
5. Провести диагностику организационной культуры ООО предприятия «Алиди».
6. Проанализировать составляющие мотивационной системы и корпоративной культуры компании «Алиди» и выработать список элементов культуры, обладающих мотивационным эффектом.

Объектом исследования является организация – OOO предприятие «Алиди».

Предмет исследования – корпоративная культура и мотивационный климат данной организации.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе «Теоретические основы корпоративной культуры в ее мотивационном аспекте» раскрываются понятие, структура и функции корпоративной культуры, рассматриваются теоретические аспекты мотивации персонала в организации, а также описывается корпоративная культура как инструмент мотивации сотрудников.

Во второй главе «Методологические основы диагностики корпоративной культуры и мотивационного климата в организации» рассматриваются основные инструменты и методы исследования корпоративной культуры и мотивационного климата компании, а также приводится теоретическое описание инструментов, используемых в исследовании.

В третьей главе «Анализ корпоративной культуры организации как инструмента мотивации персонала на примере ООО предприятия «Алиди» приводится описание компании и её деятельности, анализ ее корпоративной культуры и мотивационного климата, разрабатываются рекомендации по использованию корпоративной культуры для повышения эффективности существующей системы мотивации.

В Заключении подводятся основные итоги и выводы, предлагается краткий анализ проделанной работы, приводится практическая значимость работы. Приложения содержат методы и инструменты, используемые в исследовании.

Теоретической основой работы стал анализ отечественных и зарубежных моделей организационной культуры В.А Спивака, Э. Шейна, М. Магуры, моделей и теорий мотивации К.С. Крячко, М. Мескона, Д.Мак-Грегора, У. Оучи, А. Маслоу, Ф. Герцберга и др., а также модель «корпоративной системы мотивации» Т. Ветошкиной.

Эмпирическую базу работы составило авторское исследование, включающее три этапа: диагностику корпоративной культуры с использованием «Опросника организационной культуры» Д. Дэнисона; анализ мотивационного климата – индивидуальное анкетирование сотрудников по авторской методике; сравнительный анализ системы мотивации и корпоративной культуры организации. В индивидуальном анкетировании, посвященном анализу как культуры организации, так и мотивационного климата, приняли участие 150 сотрудников из различных подразделений Нижегородского филиала организации.

Результаты исследования могут быть использованы в ООО «Алиди» с целью совершенствования мотивационной системы персонала на основе составляющих существующей корпоративной культуры предприятия. Кроме того, предлагаемая методология исследования может быть применена к другим компаниям с целью определения мотивационных особенностей организационной культуры.

Глава 1. Теоретические основы корпоративной культуры в ее мотивационном аспекте

1.1. Понятие, структура и функции корпоративной культуры

Активное развитие научных подходов к определению феномена организационной культуры началось во второй половине двадцатого века. Так, в 1984 году в работе Терренса Дила и Алана Кеннеди «Корпоративная культура: обряды и ритуалы корпоративной жизни» авторы впервые предположил, что эффективность лидерства, а также долговременный успех организации связаны с наличием здоровой корпоративной культуры. С этого момента началось систематическое изучение проблемы корпоративной культуры. Уже в следующем году вышла книга Эдгара Шейна «Организационная культура и лидерство», рассматривавшая взаимосвязь лидерства и культурных аспектов в организации. Кроме того, на рубеже восьмидесятых и девяностых годов были изданы такие труды известных ученых как «Теория Z» Уильяма Оучи и «В поисках эффективного управления» Тома Питерса и Роберта Уотермана, которые среди прочего утверждали, что корпоративная культура – один из важных факторов эффективности компании с экономической точки зрения и ее адаптации и интеграции к внешней среде. [[1]](#footnote-2)

Изучение корпоративной культуры сталкивается с определенными трудностями. В частности, из-за наличия большого количества трактовок понятия культуры как таковой возникают трудности в определении культуры организации. В большинстве случаев на практике словосочетание «организационная» или «корпоративная» культура используется для описания общей атмосферы в компании, ценностей и миссии организации, характерных для нее методов управления, стилей лидерства.

Существует множество научных трактовок понятия организационной или корпоративной культуры. Э. Шейн определяет культуру группы (а также и организации) как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».[[2]](#footnote-3) Согласно Герту Хофштеде организационная культура – «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой». В то же время, Говард Шварц и Стенли Дэвис утверждают, что культура компании может быть определена как некая совокупность ожиданий и убеждений членов организации, которые формируют нормы, влияющие на индивидуальное и групповое поведение. Также П.Б. Вейл утверждает, что корпоративная культура является системой отношений, действий и артефактов, которая выдержавшая испытание временем и сформировавшая у участников культурного общества уникальную психологию, общую и характерную для них. Кроме того, согласно Гарету Моргану, корпоративная культура — совокупность, комплекс правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации, обязательный для всех её работников, разделяемый и исполняемый ими.[[3]](#footnote-4)

Таким образом, наиболее полным определением корпоративной культуры, отвечающим целям данного исследования, является понятие Владимира Спивака, который утверждает, что «культура организации - это совокупность материальных и духовных ценностей, явлений, представлений, распространенных в организации, взаимодействующих друг с другом, отражающих ее индивидуальность и проявляющихся в поведении и взаимодействии сотрудников, их восприятии себя и окружающей среды».[[4]](#footnote-5) Данное определение включает в себя все уровни и проявления культуры организации, опираясь как на ее материальный, так и на духовный аспект.

Важно отметить, что в литературе понятия «корпоративной культуры» и «организационной культуры» в большинстве случаев тождественны. Данный подход опирается на предположение, оба понятия культуры определяются с использованием одной и той же терминологии (используются понятия философии, идеологии, ценностей, ожиданий, норм, присущих организации и разделяемых всеми ее членами).

Однако, ряд ученых опровергают данный подход. Как правило, в данном контексте выделяют три основных положения: [[5]](#footnote-6)

1. Корпоративная и организационная культуры представляют собой самостоятельные феномены. Это различные между собой (самостоятельные) явления, пересекающиеся в некоторых элементах, таких как артефакты, миссия организации и условия труда. Однако, в организационной культуре основной акцент ставится на структуру компании и регламентированные, зафиксированные нормы, в то время как главный аспект корпоративной культуры – ценности.
2. Корпоративная культура является частью организационной культуры. Данная точка зрения не имеет сильного распространения, так как считается, что приводимые в подобных теориях отличия являются неубедительными, а вопрос о существенных отличиях корпоративной и организационной культур остается без ответа.
3. Организационная культура и корпоративная культура являются самостоятельными феноменами, которые различаются по способу возникновения и формирования. Так, в организациях постепенно происходит проектирование, разработка и внедрение корпоративной культуры, а организационная культура, в свою очередь, складывается спонтанно по мере развития организации.

Поскольку в рамках данной работы мотивационный аспект культуры рассматривается на всех ее уровнях, сформированных как спонтанно, независимо, так и разработанных руководством, то далее в работе термины «корпоративная культура» и «организационная культура» рассматриваются как тождественные и взаимозаменяемые.

Организационная культура – сложное явление жизни организации, которое имеет свою структуру и специфику построения. Так, Э.Шейн определяет уровни культуры организации по степени визуализации ее влияния на поведение членов организации. Эта теория была представлена нами в виде пирамиды на рисунке 1. Автор выделяет три уровня культуры:[[6]](#footnote-7)

Артефакты – самый поверхностный уровень корпоративной культуры. Это ее очевидные и наблюдаемые проявления, например, видимое поведение сотрудников организации, язык, технология, корпоративный стиль, дресс-код и т.д.

Второй уровень – провозглашаемые ценности. К ним относятся ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и являющиеся практическим руководством для сотрудников при выполнении их ролей в компании (цель, миссия, видение организации).

Третий уровень – базовые предположения, принятые в компании. Считается, что эти предположения – это единственно верные незыблемые правила, основы существования людей в организации, а также самой организации во внешней среде. Такие предположения не требуют доказательств и часто даже не осознаваемы. Этот уровень назван базовыми представлениями и является ядром корпоративной культуры.

*Рис. 1. Три уровня корпоративной культуры по Э.Шейну*

Среди и других теорий о структуре организационной культуры можно выделить модель М.Магуры, который приводит следующие ее составляющие: [[7]](#footnote-8)

1. Ценности, установки, приоритеты работников, связанные с их работой в организации. Организационная культура связана с организационными и индивидуальными представлениями сотрудников о компании. Ее ядром являются ценности, провозглашаемые руководство и принимаемые работниками.
2. Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, формирующая и определяющая рабочее поведение членов организации.
3. Поведенческие нормы, которые отражают поведение и действия сотрудников организации, представляют собой требования к поведению сотрудников внутри компании (формализованные и негласные). Работники воспринимают подобные нормы как правила поведения сотрудников организации, определяют какими должны быть «правильные», «должные» действия работников в типичных ситуациях.
4. Действия и поведение сотрудников в определенных ситуациях по достижению конкретных результатов представляют собой внешние проявления культуры организации. Однако, именно действия и поведение работников сигнализирует об общем состоянии культуры. Важно понять, как она влияет на эффективность компании, проведение изменений, реализацию общекорпоративной стратегии.

Данная теория была представлена нами в виде рисунка (Рис. 2).

*Рис. 2. Структура организационной культуры по М.Магура*

Итак, корпоративная культура – сложное многоуровневое явление. Примером этому также может послужить большое количество классификаций видов культур.

Так, в организациях выделяют два вида культур – доминирующие и субкультуры.[[8]](#footnote-9)

Доминирующая культура выражает главные ценности, которые являются общими для всей организации. Чаще всего, пропаганда доминирующей корпоративной культуры исходит от руководства, а основные ее ценности и нормы являются формализованными, закреплены в официальных организационных документах.

Субкультуры развиваются в крупных организациях в связи с увеличением количества работников и клиентов, как правило, в ее отдельных департаментах. В них отражены общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются сотрудники компаний, или опыт их разрешения.

Любая группа в организации способна создать субкультуру, однако, в большинстве своем, субкультуры определяются структурой организации или географическим разделением. Создаваемая субкультура будет представлять собой совокупность доминирующих ценностей, разделяемых сотрудниками отдела. Субкультуры каждой отдельной единицы оказывают влияние друг на друга, формируя ценности организационной культуры.

Другая общепринятая классификация выделяет сильные и слабые организационные культуры.[[9]](#footnote-10)

Сильную культуру характеризуют ценности, наиболее широко распространенные и интенсивно поддерживающиеся в организации. Культура тем сильнее, чем больше сотрудников организации признают важность этих основных ценностей, разделяют их, привержены им.

Сильная культура является мощным регулятором поведения персонала, она регламентирует и определяет их действия. Сотрудники понимают, какое поведение является эталонным (к которому они должны стремиться). Высокая степень формализации основных положений обеспечивает предсказуемость и последовательность деятельности персонала в организации с любой корпоративной культурой. Сильная культура, однако, может достичь того же результата часто без документального закрепления норм и ценностей, так как они будут приниматься сотрудником, принимающим и разделяющим культуру организации, подсознательно как основы его деятельности.

Организационную культуру можно считать слабой в случае, если она раздроблена, разделена на мелкие части, не связанные общими ценностями и убеждениями. Конфликты различных частей культуры, ее субкультур могут привести к снижению продуктивности деятельности организации и различным внутрикорпоративным проблемам.

Существуют следующие признаки слабых культур:

* Не существует четкого представления, общих убеждений о ценностях и способах достижения успеха в определённой ситуации.
* В организации нет согласия по поводу того, что в настоящий момент считается действительно важным и приоритетным направлением деятельности, какие методы или инструменты могут принести наилучший результат, какие ценности необходимо поддерживать.
* Отдельные части организации неспособны найти общую точку зрения относительно формирования общих ценностей, норм и правил поведения.

Культура молодых организаций достаточно слабая. Персонал таких компаний не имеет достаточно опыта формирования общепринятых ценностей. С другой стороны, нельзя утверждать, что опытный персонал более зрелых компаний способен поддерживать постоянные ценности.

Корпоративная культура играет множество ролей в организации. В. Спивак выделяет следующие семь основных функций корпоративной культуры:

1. Оценочно-нормативная функция (сравнение реального поведения сотрудников с общепринятыми нормами культурного поведения и идеалами, принятыми в компании, позволяет судить о позитивных/негативных, гуманных/бесчеловечных действиях; в организационном смысле имеется в виду оценка реального поведения работников на основе его сравнения с принятыми нормами и ценностями);
2. Регламентирующая и регулирующая функция культуры (культура – индикатор и регулятор поведения сотрудников, позволяющий формировать их «правильное» поведение);
3. Смыслообразующая функция (поскольку организационная культура так или иначе влияет на восприятие работником мира, реальности, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт);
4. Коммуникационная функция (через различные элементы культуры, формирующие базис организационного поведения, обеспечиваются взаимопонимание и взаимодействие персонала);
5. Познавательная функция;
6. Функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
7. Рекреативная функция.

Еще одна классификация выделяет следующие функции, выполняемые организационной культурой:[[10]](#footnote-11)

1. Формирование позитивного имиджа организации (определяя особенности функционирования организации во внутренней и во внешней среде, культура создает определенный образ компании для ее партнеров, клиентов, общества; кроме того, престиж и репутация организации позволяет формировать высокий уровень лояльности и приверженности персонала);
2. Поддержание ценностей, присущих данной компании;
3. Формирование и поддержка чувства причастности к организации, коллективу, общему делу для сотрудников, наполняя смыслом их деятельность;
4. Охранная функция (ограничение от нежелательных влияний и тенденций извне);
5. Адаптационная функция (содействие социализации и адаптации новых работников);
6. Регулирующая функция (регулирование и контроль за поведением членов организации).

Таким образом, мы можем сделать вывод, что корпоративная культура играет роль определенного образца или идеала трудового поведения сотрудников, основанного на провозглашаемых базовых принципах и ценностях, на который равняется весь персонал организации, начиная с рядовых сотрудников и заканчивая топ-менеджментом. Культура позволяет не только регулировать поведение персонала, но и облегчить и ускорить процесс адаптации новых сотрудников в коллективе. Кроме того, логичная и гармоничная культура организации формирует ее положительный имидж во внешней среде. Одной из базовых функций культуры в организации является ее мотивационный эффект – ценности, нормы, правила поведения, пропагандируемые корпоративной культурой, побуждают работников к активной трудовой деятельности. Поэтому культура должна рассматриваться как основа при построении системы мотивации в компании.

1.2. Теоретические аспекты мотивации персонала в организации

Существует множество определений понятия мотивации в менеджменте. Термин «мотивация» впервые появился в 1813 году в работе Артура Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения стали предприниматься с начала двадцатого века. По утверждению Ли Якокки, «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей».[[11]](#footnote-12)

Классическое определение, данное Майклом Месконом, звучит следующим образом: «Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации».[[12]](#footnote-13) Кроме того, Сергей Шапиро рассматривает мотивацию трудовой деятельности двояко. По его мнению, с одной стороны, мотивация – это процесс, который предполагает удовлетворение сотрудниками их потребностей и ожиданий в результате достижении личных и организационных целей и задач, согласованных друг с другом. В тоже время, он определяет мотивацию как комплекс мер, которые применяются субъектами управления – менеджментом организации – с целью повышения эффективности деятельности работников.[[13]](#footnote-14)

При этом, в самом общем виде мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.[[14]](#footnote-15)

Таким образом, мотивация персонала – одно из основных направлений деятельности менеджмента организации. Высокий уровень мотивации сотрудников позволяет облегчить, упростить процесс управления и быстрее достигнуть организационных целей посредством снижения уровня контроля за деятельностью субъектов управления, оптимизации их работы самими сотрудниками, минимизации времени и затрат на убеждение сотрудников в необходимости изменений и на их внедрение.

Основная роль мотивации в организации заключается в том, что она оказывает влияние на персонал через различные побудительные мотивы к эффективной трудовой деятельности, коллективные и индивидуальные поощрительния.[[15]](#footnote-16)

Развитие теорий мотивации началосьв начале двадцатого века с Первоначальных теорий мотивации, которые основаны на определенном образе сотрудника, а также его собственных потребностей и мотивов. К ним относятся «Теория X», «Теория Y» и «Теория Z».

Так, «Теория X», разработанная под руководством Дугласа Мак-Грегора, предполагает, что работники по своей природе ленивы и, по возможности, будут избегать работы. Кроме того, сотрудникам не нравится работа. Напротив, вторая «Теория Y» Мак-Грегора предполагает, что работники могут быть амбициозными и целеустремленных. Они в состоянии контролировать себя.[[16]](#footnote-17) Уильям Оучи разработал еще одну первоначальную концепцию. По его «Теории Z», мотивация работника должна исходить из ценностей компании, которая рассматривается как одна большая семья. Основой успеха деятельности сотрудников в данной теории провозглашается их вера в общие цели. Главными стимулами, способными мотивировать сотрудников на выполнение той или иной работы, являются доверительные взаимоотношения и взаимоподдержка, а также полная согласованность действий.[[17]](#footnote-18)

Современные теории мотивации подразделяются на два типа – Содержательные и Процессуальные. Первые анализируют структуру личных потребностей и мотивов работников и различные их проявления. Иными словами, основа Содержательных теорий мотивации сотрудников – выявление внутренних потребностей человека, заставляющих его действовать определенным образом. К данному типу теорий мотивации персонала относят «Иерархию потребностей» Абрахама Маслоу, теорию приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, теория потребностей Клейтона Альдельфера и двухфакторная теория Фридриха Герцберга.[[18]](#footnote-19)

Процессуальные теории мотивации изучают влияние различных внешних факторов (стимулов) на мотивацию человека. В первую очередь, акцент ставится на его поведение, учитывая особенности его восприятия и познания окружающей среды. Теории этого типа включают теорию ожидания Курта Левина, теорию предпочтений и ожиданий Виктора Врума, теорию справедливости Стейси Адамса, модель Портера-Лоулера, теорию трудовой мотивации Джона Аткинсона.[[19]](#footnote-20)

Основное различие двух представленных групп теорий мотивации персонала состоит в том, что содержательные теории акцентируют внимание на факторы и внутренние мотивы человека, формирующие степень его мотивированности на выполнение той или иной работы, процессуальные же, наоборот, описывают процесс внешней мотивации и его результаты.

В теории управления персоналом существует множество классификаций видов мотивации сотрудников. Ряд исследователей выделяют два основных ее вида:

1. Во-первых, мотивация может быть внутренней, то есть люди могут мотивировать самих себя на выполнение работы, которая удовлетворяет их потребности или приближает к достижению поставленной цели.
2. Во-вторых, существует и широко распространена мотивация внешняя, которая исходит от руководителя.

Согласно Ф.Герцбергу, к факторам внутренней мотивации относятся ответственность (ощущение важности и необходимости выполняемой работы), независимость (свобода действий), возможность развивать и использовать навыки и способности, интересная работа, возможность для продвижения и развития. Внешними мотиваторами (тем, что делается для людей, чтобы мотивировать их) являются вознаграждения – повышенная оплата, похвала, продвижение, и наказания – дисциплинарные меры, штрафы, критика.[[20]](#footnote-21)

Таким образом, человеком движут некие мотивы, которые побуждают его к трудовой деятельности. «Мотив – осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость». Иными словами, мотив «направляет» человека, побуждает его к конкретной деятельности в том случае, если она каким-либо образом ведет к удовлетворению потребностей индивида. Трудовые мотивы делятся на две основные группы:

1. Биологические мотивы отражают физиологические потребности человека, например, сон, голод и так далее, «заставляя» его заниматься определенную деятельность.
2. К социальным мотивам можно отнести потребность быть в коллективе (коллективизм), личное самоутверждение и самореализацию, мотив самостоятельности в работе, мотив надежности или стабильности, мотив приобретения нового, мотив справедливости, мотив состязательности.[[21]](#footnote-22)

Еще одна классификация видов мотивации разделяет ее материальные и нематериальные формы.

К формам нематериальной мотивации сотрудников, как правило, относят различные методы повышения привлекательности работы в данной организации, такие как:

* возможности карьерного роста;
* получения права совещательного голоса при принятии решений руководством;
* повышения квалификации;
* организации гибкого графика работы и т.д.[[22]](#footnote-23)

В свою очередь материальная мотивация включает в себя два вида:

* Прямая – повременная/сдельная оплата труда, премирование трудовых достижений, участие в доходах компании, оплата обучения и т.д.;
* Косвенная – предоставление льгот для приобретения (оплаты) жилья, льготы на проезд в транспорте, организация питания на предприятии и т.д.

Зачастую менеджмент организации уделяет большое внимание материальной мотивации, игнорируя нематериальную составляющую. Определенно, материальная мотивация имеет свои преимущества. В частности, она является более универсальной, так как каждый работник, вне зависимости от занимаемой позиции в организации, нацелен на получение дохода от его непосредственной трудовой деятельности. Однако, следует отметить, что несмотря на эффективность и универсальность материального стимулирования, использование только этой составляющей не принесет желаемого результата. Каждому работнику присущи его личные индивидуальные цели и ценности, а также потребности. Кроме того, материальные выплаты зачастую приводят к возникновению конфликтов, поскольку ставиться под сомнение объективность и справедливость их распределения. Поэтому необходимо использовать способы материальной компенсации и одновременно с ними уравнивающие меры, которыми выступают методы нематериального стимулирования.  Главным принципом здесь должна стать объективность и прозрачность используемых схем поощрения, персонал должен быть проинформирован о применяемых критериях оценки их деятельности.

Применение систем нематериального мотивирования работников связано с некоторыми затруднениями. Так, для каждой конкретной организации, группы, сотрудника необходимо найти индивидуальный подход, иными словами, необходимо подстраивать используемые методы мотивации под интересы конкретных работников.[[23]](#footnote-24)

Также ученые выделяют основные элементы мотивации, влияющие на вовлеченность и лояльность персонала:

* Материальная мотивация, включающая в себя:
* Оплату труда;
* Бонусы;
* Премирование за выдающиеся результаты;
* Льготы;
* Награды;
* Справедливость;
* Условия работы, заключающиеся в:
* Организации рабочего мета, помещения;
* Наличии необходимых инструментов и оборудования;
* Обучении для сегодняшней роли;
* Обеспечении необходимой информации;
* Обеспечение безопасности;
* Качество работы, включающее:
* Свободу действий;
* Интерес работы;
* Достижения; уровень загруженности;
* Отношение к работе;
* Ощущение ценности вклада в общий результат;
* Возможность продвижения и развития, проявляющаяся в:
* Обучении и развитии для будущей роли;
* Продвижении в карьере;
* Оценке результатов деятельности и наличии обратной связи;
* Баланс между работой и личной жизнью, заключающийся в:
* Поддержке со стороны руководства;
* Понимании потребностей сотрудника, гибкости;
* Стабильности дохода;
* Развитых социальных отношений на работе;
* Ценности и культура, определяющие:
* Стиль лидерства;
* Ценности и поведение в трудовом коллективе;
* Репутацию организации;
* Поощрение (признание заслуг);
* Разделение ответственности за принятие риска;
* Коммуникации в организации.[[24]](#footnote-25)

Мотивирование представляет собой процесс побуждения определенных действий личности, побуждения к определенному поведению. Потребности переходят в актуальное состояние с помощью неких стремлений и желаний личности. Полученное активное состояние человека помогает «сдвинуться и места» и искать возможности удовлетворения потребностей.

Мотивационный процесс включает в себя:

* Оценку неудовлетворенных потребностей;
* Формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
* Определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Построение системы мотивации персонала в организации – сложный процесс, который, несмотря на уникальность каждой организации, подчиняется некоторым общим правилам. Так, ученые выделяют следующие принципы построения системы мотивирования:

* Соответствие корпоративной культуре;
* Реалистичность (наличие возможности реализации системы в условиях конкретной компании, в т.ч. бюджета);
* Прозрачность (понятность и справедливость);
* Логичность и сбалансированность;
* Динамичность и гибкость;
* Системность построения;
* Соответствие ожиданиям сотрудников;
* Нацеленность на определенный результат.[[25]](#footnote-26)

Также стоит отметить, что понятия стимулирования и мотивирования труда не являются тождественными. С одной стороны, можно рассматривать стимулирование труда как процесс внешней мотивации сотрудников. С другой стороны, мотивирование можно рассматривать как стратегическую политику, а стимулирования – как тактическую. Мотивация всегда направлена на изменение существующего положения, в то время как стимулирование может быть использовано как закрепление тех результатов, которые есть на данный момент времени. Таким образом, стимулированием является воздействие на индивида посредством значимого и ценного для него внешнего объекта/условия/вознаграждения, побуждающего его к определенной деятельности. Мотивация – это внутренний процесс сопоставления определенного стимула потребностям человека.

1.3. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала

Как уже было отмечено, корпоративная культура выполняет мотивационную функцию в организации. Мотивационное значение культуры компании трудно переоценить: нормы компаний воспринимаются работниками как специфические символы, мотивирующие к активной деятельности. Они воздействуют на такие элементы, как потребности, интересы и ценности работника.[[26]](#footnote-27) При грамотном подходе культура может стать мощным мотиватором и инструментом достижения целей организации.

Исследователями была предложена теория корпоративной системы мотивации персонала, которая в большой степени зависит от корпоративной культуры. Данная модель описана в статье Татьяны Ветошкиной «Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала». Согласно ей, **«Корпоративная система мотивации – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, создание которой происходит в соответствии с условиями внешней и внутренней среды и имеет своей целью достижение стратегических целей организации».**[[27]](#footnote-28)Корпоративная система мотивации становится частью функционирования организации, которая оказывает стимулирующий эффект на сотрудников в соответствии с составляющими ее основу нормами и ценностями и, следовательно, формируется на основе существующей корпоративной культуры.

Данная модель предполагает, что корпоративная культура обладает мотивирующим воздействием на сотрудников, которое осуществляется с помощью определенных компонентов культуры. К таким элементам, побуждающим людей к активной трудовой деятельности, можно отнести гордость за свою компанию, ее миссия, ценности, безопасность трудовой деятельности, сплоченность коллектива, возможность должностного продвижения и карьерного роста и так далее.

В связи с этим, по мнению исследователей, разработка корпоративной системы мотивации должна включать в себя следующие этапы**:** [[28]](#footnote-29)

1. **Определение стратегии развития организации, в том числе формулирование стратегического и тактического плана мотивации персонала в соответствии со стратегией фирмы.**
2. **Формирование кадровой стратегии организации, включающей также мотивационный менеджмент.**
3. **Создание корпоративной культуры.**
4. **Построение корпоративной системы мотивации персонала на основе основных элементов корпоративной культуры.**

Для выявления влияния корпоративной культуры на систему мотивации может быть проанализирована структура культуры. Как мы уже упоминали ранее, согласно Э.Шейну, существует три уровня культуры в организации: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления. Последний является базисом или ядром культуры. Этот уровень позволяет моделировать поведение сотрудников, или, иными словами, формировать их внутреннюю мотивацию. Таким образом, они воспринимают определенные образцы поведения не только как должное, но и как единственно верное.

Второй уровень корпоративной культуры – провозглашаемые ценности – включает в себя ценности и нормы, закрепленные в нормативных актах организации. Такие ценности можно рассматривать как форму нематериальной мотивации. Так как предполагается, что провозглашаемые ценности разделяются всеми членами трудового коллектива, то они побуждают сотрудников действовать определенным образом, выполнять их работу на должном уровне. Ценности также можно считать формой внешней мотивации персонала.

Поверхностный уровень культуры – артефакты – не проявляет столь выраженного мотивационного воздействия. Однако, такой элемент артефактов как видимое поведение сотрудников в силу психологических и социальных особенностей индивида может побуждать его на определенное поведение и действия.

Иными словами, по нашему мнению, провозглашаемые корпоративной культурой ценности могут быть рассмотрены как основной фактор мотивации персонала. Но также не стоит забывать о базовых представлениях, которые предопределяют трудовую деятельность сотрудников. В то же время, культурные артефакты представляют наименьшую значимость с точки зрения мотивации персонала.

Таким образом, корпоративная культура – один из важнейших факторов мотивации работников к эффективной трудовой деятельности. Она позволяет сбалансировать интересы персонала и компании и выработать нормы, гласные и негласные правила поведения, обеспечивающие эффективную организацию труда в организации.

Различные проявления культуры в организации обладают мотивационным воздействием, побуждая сотрудников к активной работе. Следовательно, при создании системы мотивации персонала необходимо учитывать существующую корпоративную культуру, ее влияние на трудовое поведение сотрудников.

Одним из примеров влияния корпоративной культуры на мотивацию персонала в организации может стать корпорация «Google», которая неоднократно была признана лучшим работодателем как США, так и всего мира. Так, по итогам 2013 года авторитетный журнал «[Fortune](http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2014/list/?iid=BC14_sp_full)» в очередной раз опубликовал список лучших работодателей, первое место в котором уже в четвертый раз заняла корпорация «Google».[[29]](#footnote-30) Несомненно, одним из факторов, позволивших компании получить это звание является ее корпоративная культура. Как утверждают исследователи, бренд Google построен на основе корпоративной культуры: «высокой в доверии, низкой в сфере политики, щедрой на совместное использование ресурсов и информационных богатств».[[30]](#footnote-31)

Корпоративная культура данной организации базируется на атмосфере открытости. Яркими примерами воплощения этого принципа на практике являются развитая система обмена информацией, рассылка сотрудникам новостей о важных событиях в жизни компании, новых разработках, зачастую до того, как эта информация становится доступной в СМИ. Также в Google царит дух предпринимательства. Сотрудникам предоставляется множество возможностей в их рабочей деятельности: гибкий график, возможность получить опыт участия в международных проектах, разнообразить свою трудовую деятельность, попробовав себя в новых должностях и других (непрофильных проектах).

Для сотрудников создана максимально комфортная обстановка для работы. Для сотрудников создана максимально комфортная обстановка для работы. Работники могут бесплатно получить обеды, фрукты, напитки и снеки, есть столы для игры в теннис, есть возможность посетить массажный кабинет или заняться йогой. Многие такие преимущества имеют своей целью укрепить сотрудничество между подразделениями. Например, длинные столы в кафе, за которыми удобно общаться большими командами, или микро-кухни, где сотрудники собираются для обсуждения рабочих вопросов или просто пообщаться.[[31]](#footnote-32) Все это формирует систему мотивации сотрудников, которая, помимо медицинского, пенсионного страхования, различных льгот, включает в себя бесплатное питание, квалифицированная медицинская помощь в полном объёме не выходя из офиса и массаж. Важное направление – поддержка семей работников. Так, новоиспечённые родители получают дополнительные отпуска до 7 недель и выплаты. Компания компенсирует деньги, потраченные на образование и профессиональную подготовку. Таким образом, корпоративная культура и мотивационная программа Google тесно взаимосвязаны, они во многом пересекаются и опираются друг на друга.

Выводы

По итогам первой главы можно сделать следующие выводы:

* В данной главе рассмотрены теоретические аспекты корпоративной культуры, мотивации персонала организации, а также использования организационной культуры как инструмента мотивации сотрудников.
* Организационная культура – это совокупность материальных и духовных ценностей, явлений, представлений, распространенных в организации, взаимодействующих друг с другом, отражающих ее индивидуальность и проявляющихся в поведении и взаимодействии сотрудников, их восприятии себя и окружающей среды.
* Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры часто используются учеными и исследователями нестрого, отчего возникает терминологическая путаница.
* Несмотря на все многообразие подходов к определению сущности корпоративной и организационной культуры, в них есть общие черты. Так, при определении сущности культуры авторы чаще всего используют такие понятия, как базовые представления, ценности, нормы, традиции, мифы и истории, символы.
* Сегодня, одной из основных проблем управления персоналом является сложность построения эффективной системы мотивации трудовой деятельности. Мотивация – важнейший фактор результативности и производительности работы сотрудника, и в этом качестве она составляет основу его трудового потенциала, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.
* Изучение мотивации в менеджменте имеет долгую историю и может быть обобщено в содержательных и процессуальных теориях.
* Одна из важнейших функций корпоративной культуры – мотивация сотрудников. Различные проявления культуры в организации обладают мотивационным воздействием, побуждая сотрудников к активной работе.
* Разработка корпоративной системы мотивации должна включать в себя определение стратегии развития организации, формирование кадровой стратегии организации, включающей, в том числе и мотивационный менеджмент, создание корпоративной культуры, формирование корпоративной системы мотивации на основе корпоративной культуры.
* Для выявления влияния корпоративной культуры на систему мотивации может быть проанализирована структура культуры. Провозглашаемые корпоративной культурой ценности могут быть рассмотрены как основной фактор мотивации персонала. Также базовые представления предопределяют трудовую деятельность сотрудников.

Глава 2. Методологические основы диагностики корпоративной культуры и мотивационного климата в организации

2.1. Основные методы исследования корпоративной культуры организации

Исследование корпоративной культуры – сложный процесс, требующий глубокой проработки. При подготовке подобного исследования, прежде всего, необходимо ответить на следующие вопросы: что необходимо анализировать, кто анализирует, и как именно будет проведен анализ.[[32]](#footnote-33)

1. «Что исследовать». Иными словами, необходимо определить ситуацию, которая требует анализа. Диагностика корпоративной культуры требуется в тех случаях, когда руководителю необходима дополнительная информация для принятия управленческого решения в рамках текущих бизнес-задач, когда компания реализует сложные стратегические задачи, либо происходит смена общей стратегии, когда необходимо локализовать очаги напряженности в коллективе и разрешить конфликтные ситуации, а также перед началом проведения преобразований в самой корпоративной культуре.
2. «Кто анализирует?». Диагностикой культуры могут заниматься, например, менеджеры по управлению персоналом, штатные психологи, специалисты по организационному развитию.[[33]](#footnote-34) Они знакомы с компанией изнутри, хорошо осведомлены о текущей ситуации. Однако, в данном случае могут возникнуть трудности, связанные с нехваткой соответствующей квалификации или субъективностью проводимого анализа. Поэтому зачастую для проведения диагностики культуры компании привлекают внешних консультантов, специалистов в данной области.
3. «Как проводить диагностику?». В настоящее время теория менеджмента насчитывает большое количество методик исследования корпоративной культуры. Все они могут быть разделены на два вида – прямые и косвенные.[[34]](#footnote-35)

Косвенные методы диагностики корпоративной культуры включают в себя:

1. изучение образцов действующих нормативно-методических документов;
2. контент-анализ внутриорганизационной документации и отчетности;
3. изучение системы информирования и коммуникаций в организации;
4. изучение сложившихся в компании процедур работы с персоналом. При этом, проведение косвенной диагностики может иметь ряд проблем:

* зависимость результатов диагностики от субъективных установок и представлений исследователей;
* проблемы расшифровки символического уровня корпоративной культуры (символы, знаки, традиции);
* проблемы валидности, достоверности результатов (репрезентативность выборки, соответствие и адекватность используемых методик, квалификация исследователей и т.д.).

Прямая диагностика позволяет минимизировать вышеописанные сложности проведения косвенной диагностики и позволяет увеличить степень достоверности полученных результатов. Она включает количественные, социологические методы и полевые методы изучения культуры путем реального погружения.

Полевые методы изучения положения путем реального погружения предполагают внедрение исследователя в культуру. Он начинает действовать в ней как не просто как сторонний наблюдатель, а как консультант или даже член коллектива. Исследователем может быть даже один из членов коллектива. Эти методы могут проводиться в форме семинара-обсуждения с ключевыми лицами, включенного наблюдения, хронометража, ведения дневника, метода эмпирических наблюдений и т.п. Социологические методы используют фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование менеджеров и сотрудников подразделений, их тестирование и анкетирование.

Кроме того, существует большое разнообразие количественных методик, разработанных как зарубежными, так и современными авторами. Методам анализа культуры организации данного типа можно разделить на несколько групп в зависимости от параметров, являющихся центральными элементами исследования:[[35]](#footnote-36)

1. Организационные ценности как приоритеты или предпочтения сотрудников оцениваются с помощью следующих инструментов:

* «Вопросник организационных убеждений» (Organizational beliefs questionnaire) М. Сашкина,
* «Анкета корпоративной культуры» (Corporate culture survey), разработанная Р. Гласером,
* «Методика ценностных ориентаций» М. Рокича.

1. Поведенческие нормы или ожидания в отношении поведения и взаимодействия членов организации позволяют измерить:

* «Вопросник организационной культуры», или методика OCI (Organizational culture inventory) Р. Кука и Дж. Лафферти;
* «Анкета культурного разрыва» (Сulture gap survey) Р. Килманна и М. Сакстона.

1. Определить управленческое кредо, то есть по сути основы организационной культуры компании и уровень управленческого взаимодействия можно с помощью методики «Ключевые разработки – аттестационный барометр» (КРАБ) Ю.Д.Красовского, в которой автор выделяет шесть управленческих ориентаций руководителей, позволяющих определить основы организационной культуры компании и уровень управленческого взаимодействия.
2. Также известно большое количество методик, направленных на выявление преобладающего типа организационной культуры. Наиболее распространенными являются:

* «Организационные идеологии» Р. Харрисона[[36]](#footnote-37), «Профиль организационных характеристик» Р. Лайкерта, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина, «Определение типов национальных куль­тур» Г. Хофштеде;
* «Опросник организационной культуры» Д.Р. Дэнисона, методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна, в которых помимо преобладающего типа культуры также можно смоделировать ее будущий тип.

Необходимо отметить, что в данной классификации отражены наиболее известные и часто применяемые инструменты анализа корпоративной культуры организации.

Преимущество количественных методик в том, что они позволяют за короткий срок провести анализ культуры на всех уровнях организации и получить объективную картину ценностей и установок персонала.

Для анализа корпоративной культуры ООО «Алиди» нами была выбрана методика «Опросник организационной культуры», разработанная Дэниэлем Дэнисоном в 1993 году. Дэнисон изучал взаимосвязь между определенными характеристиками культуры и организационной эффективностью и определил основные особенности корпоративных культур у лидирующих и отстающих предприятий.[[37]](#footnote-38)

В результате автором были выделены 4 основные проекции (параметра, фактора) корпоративной культуры, влияющие на эффективность бизнеса, по каждой из которых рассчитывается три индекса в соответствии с факторами, влияющими на нее: [[38]](#footnote-39)

* 1. Приспособляемость (адаптивность) – склонность организации к нововведениям, способность менеджмента быстро адаптироваться к изменениям. В рамках этой проекции рассчитываются индексы:
* ориентированности на изменения (инновационности, адаптивности);
* ориентированности на клиента;
* организационного обучения.
  1. Миссия – понимание и согласие сотрудников с миссией и целями компании. В рамках данной проекции рассчитываются индексы:
* стратегического направления;
* целей и задач;
* видения.
  1. Последовательность (согласованность, взаимодействие) – способность менеджмента эффективно организовать работу и взаимодействие подразделений и сотрудников в организации для достижения корпоративных целей, для которой рассчитываются индексы:
* координации и интеграции;
* согласия;
* ключевых ценностей.
  1. Причастность (вовлеченность) – степень участия сотрудников в деятельности компании, их осознание взаимосвязи между их личными целями и организационными целями. Для данного признака рассчитываются индексы:
* полномочия;
* развития способностей;
* ориентированности на командную работу.

Расчет индексов осуществляется на основе обработки анкет сотрудников. Анкета Д. Дэнисона состоит из 60 вопросов в форме утверждений по основным факторам – для каждого фактора сформулировано пять утверждений, которые в той или иной степени отражают его проявление в организации (См. прил. 1). Все утверждения оцениваются по шкале от 1 («совершенно не согласен») до 5 («совершенно согласен»), за исключением восьми утверждений (отмечены \*), которые имеют негативный оттенок и требуют оценки по обратной шкале от -1 («совершенно согласен») до -5 («совершенно не согласен»).

Для обработки результатов по каждому вопросу (фактору) рассчитываются индексы. Индекс рассчитывается как среднее значение по средним всех утверждений внутри одного фактора. Данный показатель может быть выражен в процентах либо в баллах (максимальное значение – 5 баллов).

***Последовательность / Взаимодействие***

**Внешний фокус**

***Вовлеченность /***

***Причастность***

***Миссия***

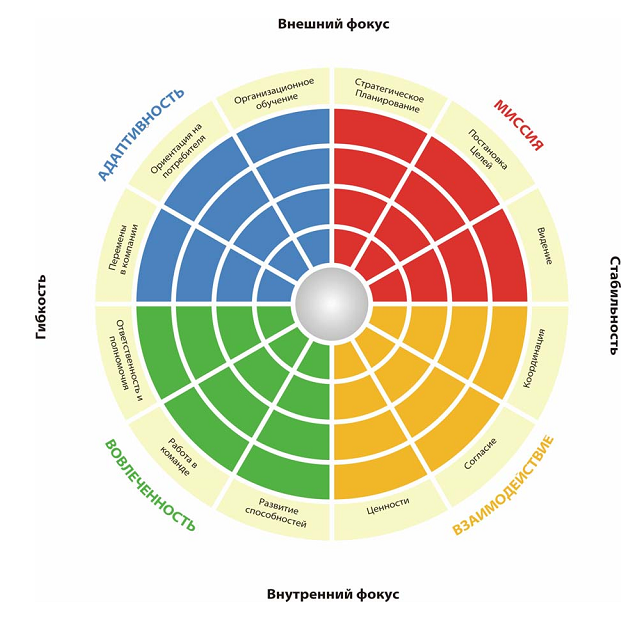
**Внутренний фокус**

**Гибкость**

**Стабильность**

***Приспособляемость / Адаптивность***

*Рис. 3. Модель корпоративной культуры Д. Дэнисона*



*Рис. 4. График корпоративной культуры в методике Д. Дэнисона[[39]](#footnote-40)*

Далее строится график, на котором отображаются полученные индексы (Рис. 4). Исходя из методики Д. Дэнисона, мы представили модель корпоративной культуры в виде круга, разделенного на четыре сектора, соответствующих каждому параметру культуры (Рис. 3). Горизонтальная ось определяет гибкость или стабильность организации. Вовлеченность и приспособляемость играют большую роль в обеспечении гибкости компании и проведении организационных изменений, в то время как последовательность и миссия определяют ориентацию на стабильность, устойчивость и управляемость. Вертикальная ось определяет ориентированность на внутренний и внешний фокус. Вовлеченность и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние.

Исследование с помощью модели Дэнисона позволяет определить влияние, оказываемое корпоративной культурой на ключевые показатели деятельности и эффективности функционирования организации, понять как они соотносятся, и, как следствие, определить приоритетные направления развития и разработать план действий с целью повышения организационной эффективности.

Использование методики Д. Дэнисона в анализе корпоративной культуры в рамках данного исследования обусловлено тем, что опросник, предлагаемый заполнить сотрудникам, охватывает практически все проявления культуры в организации и позволяет не только определить преобладающий тип культуры, но и наиболее полно описать ее.

2.2. Основные методы исследования мотивационного климата организации

Анализ мотивационного климата организации включает в себя исследование стимулов и мотивов персонала, побуждающих их к активной трудовой деятельности, существующей системы мотивации и их сопоставление.

В большинстве случаев, методика проведения исследования системы мотивации в компании совпадает с общенаучными методами проведения исследований. К методам проведения мотивационной диагностики традиционно относят:

1. Опросы (анкетирование персонала, интервьюирование руководителей);
2. Наблюдение за работой руководителей;
3. Анализ действующей документации. [[40]](#footnote-41)

Последний метод диагностики мотивационного фона организации позволяет проанализировать нормативную базу формирования и применения системы мотивации, ее логичность и проработанность. Кроме того, если организация периодически проводит мониторинг мотивационного климата, данный метод дает возможность выявить некоторые тенденции и определить эффективность используемых методов мотивации персонала.

Наблюдение – еще один метод исследования, заключающийся в прямой регистрации событий очевидцем. Это целенаправленное систематическое получение информации в процессе непосредственного восприятия и «отслеживания» изучаемого явления наблюдателем с последующей фиксацией (регистрацией) результатов на бланке или в дневнике наблюдения механически или с помощью фото/видео/аудио аппаратуры. Данный метод исследования позволяет получить «картину» наблюдаемого явления и описать его так, как оно выглядит в повседневной жизни.[[41]](#footnote-42)

Существует большое количество классификаций видов наблюдения по различным признакам. Чаще всего виды наблюдения градируют по трем основаниям:

1. По степени формализованности  выделяют:

* контролируемое (стандартизированное, структурное) наблюдение, при котором исследователь фиксирует события по четкому заранее продуманному плану;
* неконтролируемое (нестандартное, бесструктурное) наблюдение, при котором наблюдатель пользуется общим планом, включающим лишь принципиальные моменты (без конкретных пунктов и характеристик, по которым оценивается явление).

1. В зависимости от положения наблюдателя:

* включенное (соучаствующее) наблюдение – исследователь «погружается» в социальную среду, проходит период адаптации в ней и анализирует наблюдаемое явление «изнутри» как сопричастный и соучаствующий субъект;
* простое наблюдение – исследователь регистрирует события «извне», как независимый наблюдатель.

1. По условиям организации наблюдения делятся на:

* полевые, то есть наблюдения в естественной среде (в организации, социальной группе и так далее);
* лабораторные, проводимые в экспериментальной ситуации, создаваемой искуственно.

Еще одна группа методов проведения мотивационной диагностики – опросные методы. Основным преимуществом использования опроса при проведении исследования является возможность спросить человека о различных явлениях, его собственном мнении, опыте и т.д. Иными словами, данный метод позволяет получить данные, которые невозможно получить с помощью наблюдения и анализа документации.[[42]](#footnote-43)

Существуют два основных вида опросных методов: интервью и анкетирование.

1. Интервью – беседа, проводимая по определенному плану, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом, с записью ответов последнего либо непосредственно интервьюером, его ассистентом, либо механически (с помощью диктофона, видеокамеры).

Существует большое разнообразие видов интервью. Их классификация также ведется по нескольким основаниям:

1. По способу организации интервью выделяют:

* индивидуальное интервью, которое проводится один на один с респондентом в доверительной обстановке при отсутствии посторонних наблюдателей;
* групповое интервью — беседа с группой людей, в процессе которой исследователь стремится организовать открытое обсуждение относительно заданной темы (применяется относительно редко; основные разновидности – фокус-группы и мозговой штурм).

1. По числу обсуждаемых тем виды интервью подразделяются на:
2. фокусированное (направленное) интервью – подробное обсуждение одной темы, с которой респондент заранее ознакомлен;
3. нефокусированное (ненаправленное) интервью, где нет предметного единства, общей темы или исследовательского замысла, используются вопросы по разным темам.
4. По степени формализации и структуризации выделяют:

* формализованное (структурированное) интервью – беседа по детально разработанной программе, включающей в себя последовательность и форму вопросов (как закрытых, так и открытых), возможные ответы;
* полуформализованное интервью, в рамках которого интервьюер имеет заранее разработанные и сформулированные темы беседы и примеры вопросов, однако, он практически свободен в выборе формулировки, постановке, порядке вопросов;
* свободное (неструктурированное, неформализованное) интервью, предполагающее предварительную разработку  примерных основных направлений беседы  с  респондентом, однако, формулировка  вопросов  и  их последовательность  складываются  в   процессе   интервью   и   определяются индивидуальными особенностями опрашиваемого.

Для исследования мотивационного фона в организации, как правило, используются интервью с руководителями (индивидуальные структурированные либо формализованные), а также групповые интервью с работниками (по группам или отделам).

1. Опрос по анкете – анкетирование – предполагает наличие четкой структуры, формы и содержания вопросов, их фиксированный порядок и стандартизированное указание способов ответа.

Классификация видов анкетирования выглядит следующим образом:

1. По способу регистрации ответов выделяют:

* заочный опрос, в случае, если ответы записываются опрашиваемым без присутствия исследователя;
* прямой опрос, если респондент отвечает на вопросы в присутствии анкетера.

1. По способу общения между анкетером и опрашиваемыми опрос может быть:
   * прессовый, в случае, когда вопросник публикуется в прессе;
   * почтовый используется, если анкеты рассылают по почте;
   * раздаточный, если анкетер раздает анкеты группе респондентов;
   * онлайн-анкетирование, если анкеты публикуются в сети Интернет.
2. По месту проведения выделяют следующие виды опросов:
   * по месту жительства;
   * по месту работы;
   * по месту учебы.
3. По уровню стандартизации (по виду используемых вопросов – закрытые, полузакрытые или открытые) анкетирование может быть:
   * полностью стандартизированное;
   * частично стандартизированное.

Для анализа мотивационного климата в данном исследовании используется анкетирование сотрудников компании. В соответствии с поставленными задачами нами была разработана анкета, включающая в себя вопросы открытого и закрытого типа, шкалированные и поливариантные вопросы (См. прил. 2). Целью проведения анкетирования является определение основных элементов системы мотивации в организации, а также выявление уровня удовлетворенности сотрудников этой системой, ее соответствие ожиданиям и потребностям персонала.

Анализ мотивационного фона компании необходимо провести в три этапа, каждому из которых соответствует оценка следующих параметров:

1. Характеристики, присущие работе в данной организации (вопрос 5). Данный показатель позволяет определить, в какой мере организации присущи определенные характеристики системы мотивации.
2. Факторы, мотивирующие сотрудников на выполнение работы (вопросы 4, 7, 8). Позволяет определить, что мотивирует сотрудников, что для них важно, каковы их потребности в мотивации.
3. Степень удовлетворенности персонала существующей системой мотивации и работой в организации (вопросы 2, 3, 6).

Среди характеристик, которые влияют на мотивацию персонала, можно выделить следующие:

* Заработная плата, материальное стимулирование;
* Социальный пакет (социальные льготы, преимущества), льготы;
* Организация труда (график работы, техническая оснащенность, условия труда);
* Разнообразие работы, насколько интересной она является (необходимость решения новых проблем, сложность работы, свобода в выборе методов выполнения обязанностей);
* Возможность самореализации, карьерного роста;
* Психологический климат в организации (отношения в коллективе, с руководством);
* Ценности и политика компании;
* Участие в управлении компанией;
* Престиж работы в данной должности, на данном предприятии;
* Личные мотивы сотрудников (например, боязнь потерять работу).

Оценка данных параметров производится с помощью индексов, присущих каждому утверждению, приведенному в вопросе. Индекс рассчитывается как среднее значений, присвоенных каждому утверждению. Индексы рассчитываются для шкалированных вопросов.

Выводы

По итогам второй главы можно сделать следующие выводы:

* В данной главе рассмотрены методологические основы диагностики корпоративной культуры, а также анализа мотивационного климата организации.
* В настоящее время теория менеджмента насчитывает большое количество методов и методик исследования корпоративной культуры, которые можно разделить на прямые и косвенные. Наиболее эффективными являются прямые методы, позволяющие получить более достоверную информацию.
* Среди прямых методик диагностики организационной культуры особое место занимают количественные, которые позволяют за короткий срок провести анализ культуры на всех уровнях организации и получить объективную картину ценностей и установок персонала.
* Для анализа корпоративной культуры организации в данном исследовании была выбрана методика «Опросник организационной культуры» Д. Дэнисона, которая охватывает практически все проявления культуры в организации и позволяет не только определить преобладающий тип культуры, но и наиболее полно описать ее.
* Анализ мотивационного климата организации включает в себя исследование стимулов и мотивов персонала, побуждающих их к активной трудовой деятельности, существующей системы мотивации и их сопоставление.
* К методам проведения мотивационной диагностики традиционно относят опросы (анкетирование персонала, интервьюирование руководителей), наблюдение за работой руководителей, анализ действующей документации.
* Для анализа мотивационного климата в данном исследовании используется анкетирование сотрудников компании по авторской методике с целью определения основных элементов системы мотивации в организации, обладающих наибольшим мотивационным эффектом.

Глава 3. Анализ корпоративной культуры организации как инструмента мотивации персонала на примере ООО предприятия «Алиди»

3.1. Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью предприятие «Алиди» основано в 1992 году в Нижнем Новгороде. «Алиди» является ведущим оператором по оказанию услуг логистики и дистрибьюции в России. География деятельности этой компании сегодня охватывает филиалы в 21 городе Российской Федерации, а также два зарубежных направления – Белоруссия и Кения.[[43]](#footnote-44)

Свою деятельность компания начинала с предоставления услуг дистрибьюции. Это была небольшая компания, которая арендовала небольшой офис. Так, в 1995 году численность сотрудников составляла всего 12-14 человек. Тем не менее, уже в 1993 году «Алиди» заключила первый в России дистрибьюторский контракт с крупной зарубежной компанией «Procter and Gamble». Через пять лет после основания у компании было четыре филиала – в Нижнем Новороде, Иваново, Муроме и Владимире. Далее компания стремительно развивалась, увеличивая число филиалов и численность сотрудников. В 2000 году компания начинает работу с компанией «Nestle». В 2005 году «Алиди» открывает в Нижнем Новгороде логистический центр класса А (наивысший), тем самым осуществив выход на рынок контрактной логистики. Далее последовало заключение контрактов с такими крупными зарубежными и российскими компаниями как «Wrigley», «М.Видео», «Mars». Кроме того, в 2011 году «Алиди» выходит на международный уровень – в республику Беларусь с контрактами «Procter and Gamble», а в 2013 году компания начинает операции в Кении с дистрибьюторскими контрактами «Nestle».[[44]](#footnote-45)

Таким образом, сегодня группа компаний «Алиди» - это крупная международная компания. Деятельность компании разделена на четыре дивизиона:

1. Вест (представляет зарубежные филиалы компании в Республике Беларусь и Кении)
2. Норд (включает 11 филиалов, крупнейший из которых находится в Санкт-Петербурге)
3. Центр (включает 9 филиалов с Нижегородским во главе)
4. Москва (филиал в Московской области).

Всего в группе компаний работает 5600 человек. Как уже было сказано, ГК включает 21 филиал в крупнейших России, а также два зарубежных направления – Кения и Белоруссия. Численность сотрудников в Нижегородском филиале – 1050 человек. Структура управления выглядит следующим образом. Во главе организации – генеральный директор (Петр Демченков), в подчинении у которого находятся восемь топ-менеджеров. Каждый из них отвечает за определенное направление деятельности (Региональный директор региона Москва, Коммерческий директор направления Общая Дистрибуция, Заместитель Генерального директора, Директор направления P&G, Коммерческий директор, Финансовый директор, Директор по безопасности, Генеральный директор Алиди-Восточная Африка). Также в состав управленческой команды входят Директор по персоналу, Директор по логистике и Директор по информационным технологиям.

Успешность и эффективность деятельности ООО предприятия «Алиди» подтверждают многочисленные победы и награды. Так, среди последних достижений компании можно ответить победу в номинации «Национальный логистический оператор сетей» в 2011 году, а также компания четвертый год подряд стала лидером рынка по мнению рейтинга «Логистический оператор России 2011». Кроме того, По итогам 2011-2012 годов Компания АЛИДИ входит в число лучших работодателей России (Топ-10) и традиционно занимает лидирующие позиции в Топ-15 рядом с такими компаниями как «Google», «Microsoft», «Газпром нефть», «Coca-Cola Hellenic», «PepsiCo». Также «Алиди» по результатам работы с порталом «Superjob» в 2011 году была признана «Привлекательным работодателем-2011».

Руководство организации провозглашает следующее ее стратегическое преимущество перед конкурентами: «Алиди» может предложить партнеру полный комплекс услуг по доведению товара до конечного (от склада до точек продаж). На предприятии внедрены современные системы интеллектуального управления складом, спутниковая система контроля и учета транспорта и ситема мобильной торговли. Таким образом, компания «Алиди» обеспечивает предоставление логистических и дистрибьюторских услуг высокого качества. Высокая репутация организации подтверждается доверием ведущих мировых производителей.[[45]](#footnote-46)

3.2. Анализ существующей корпоративной культуры компании «Алиди»

Исходя из анализа документации предприятия мы пришли к выводу, что корпоративная культура группы компаний «Алиди» сильна, она находится на высоком уровне. Она развита и распространена во всех подразделениях и филиалах, принимается всеми сотрудниками. Основы культуры данной организации закреплены в корпоративном кодексе компании.

Корпоративный кодекс – свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые приветствуются в компании. По сути, кодекс расставляет приоритеты, определяет «правила игры» для всех сотрудников компании, устанавливает регламенты рабочих процессов, содержит модели поведения в различных ситуациях, способствует созданию уникальной корпоративной культуры.

Основной причиной создания корпоративного кодекса в компании «Алиди» стало ее динамичное развитие, постоянное увеличение числа сотрудников. С другой стороны, на появление кодекса повлияла необходимость организации эффективного взаимодействия подразделений таким образом, чтобы все отделы были направлены на достижение общей цели, используя одни и те же методы, руководствуясь общими правилами. Единая корпоративная философия способствует сплочению коллектива, задавая общие для всех филиалов и подразделений принципы ведения бизнеса и поведения в организации.

В корпоративном кодексе ООО предприятия «Алиди» основное внимание отведено трем блокам:

* знакомству с миссией, ценностями, принципами компании;
* знакомству со сводом правил корпоративной этики;
* кадровой политике компании.

Наибольшее значение для исследования корпоративной культуры имеет первый блок – миссия, ценности и принципы организации, а также правила корпоративной этики.

Так, по модели структуры корпоративной культуры Э. Шейна уровень артефактов представлен правилами корпоративной этики. К артефактам культуры можно отнести:

* нормы поведения в организации, к которым относятся отношение компании к сотруднику, взаимоотношения сотрудников внутри организации, а также отношение компании с клиентами и партнерами, органами государственной власти и политическими партиями;
* правила электронной переписки и этика телефонных переговоров;
* дресс-код для различных категорий работников, корпоративный стиль (цвет, логотип, шрифт, дизайн документов и т.д.).

Уровень провозглашаемых ценностей включает в себя миссию, ценности и принципы предприятия. Так, в своей деятельности компания «Алиди» придерживается миссии, которая состоит в следующем: «Предприятие оказывает комплексные услуги по логистической обработке, дистрибьюции и продвижению потребительских товаров для ведущих мировых и российских производителей, логистических операторов и предприятий розничной торговли. Большой масштаб операции и современные технологии работы позволяют компании гарантировать партнерам высокий уровень сервиса и конкурентные цены за услуги. Доверие клиентов обеспечивает компании рост бизнеса, профессиональное развитие сотрудникам и доход акционерам».

Главная ценность компании – люди. В сотрудниках организации наиболее ценными являются следующие качества:

* Инициативность и новые идеи – для возможности поиска новых путей совершенствования и повышения конкурентоспособности компании;
* Честность и доверие – как основа работы в организации;
* Профессиональные знания и навыки – для достижения высоких целей и выполнения поставленных задач;
* Умение работать в команде – с целью достижения наилучших результатов, выработки лучших бизнес-решений, развития и профессиональной преемственности сотрудников.

Глубинный уровень культуры предприятия «Алиди» (базовые представления) можно описать с помощью следующих положений, принимаемых сотрудниками как единственно верные, незыблемые правила, единый образец или эталон поведения:

* Корпоративная жизнь сотрудников ориентирована на миссию, ценности компании;
* Деятельность всех подразделений и работников направлена на достижение общей цели предприятия;
* Подходы руководства к управлению организацией общепризнанны как верные и эффективные;
* Деятельность организации и всех ее сотрудников ориентирована на нужды и потребности клиента;
* Ориентация предприятия на долгосрочную перспективу, формирование единого видения будущего;
* «Алиди» - успешная компания, которой гордятся сотрудники;
* Руководство делает все возможное для того, чтобы сотрудники чувствовали свою важность в организации;
* Работники ощущают себя частью большой команды «Алиди».

Особое место в культуре компании «Алиди» занимают ее традиции. В первую очередь к ним относятся традиции входа и выхода сотрудников в/из компании. Так, традиционно прием сотрудника на работу происходит следующим образом: сотрудник HR-отдела вручает «набор новичка», говоря при этом «Теперь ты в команде АЛИДИ!» и готовит организационное объявление для сотрудников, распространяя его посредством электронной почты. «Набор новичка» для офисных работников включает в себя ручку и блокнот с фирменной символикой, брошюру для новичка. Для сотрудников склада в «набор новичка» входят кружка с логотипом компании и брошюра для новичка.

При увольнении работника сотрудник HR-отдела готовит организационное объявление для сотрудников, непосредственный руководитель публично благодарит работника за хорошую работу, за вклад в развитие бизнеса «Алиди» посредством сбора сотрудников отдела или смены к началу последнего для покидающего работника рабочего дня; работника, проработавшего в «Алиди» свыше 5 лет, персонально благодарит за работу лидер функции либо личной встречей на этом собрании, либо посредством электронной почты; работнику, проработавшему в компании от 6 месяцев, вручается памятный ценный подарок. Покидающий предприятие сотрудник вносит запись в памятную «Книгу отзывов».

Другой интересной традицией компании является поздравление сотрудников с памятными датами - 1 год, 5 лет, 10 лет и 15 лет работы в компании. Каждой из перечисленных дат соответствуют памятные значки «Алиди» (золотой, серебренный и так далее), которые торжественно вручаются сотрудникам на мероприятии, посвященном Дню рождения компании.

Корпоративные праздники – еще одна интересная традиция, существующая в компании «Алиди». Ежегодно проводятся торжества, посвященные Дню рождения компании (август), Новому году, Дню защитника отечества и Международному женскому дню. Новый год, 23 февраля и 8 марта празднуются в каждом филиале, но в единой для всей компании концепции на каждый праздник (например, празднование 8 марта было проведено во французском стиле и получило название «Окно в Париж»).

Кроме того, существует общекорпоративный праздник «Сезоны Алиди», который проводится в отдельных филиалах группы компаний. Основная его цель – транслирование ключевых ценностей компании в формате семейных праздников для сотрудников. Так, В 2013 году была реализована концепция «Ягодная АЛИДИ» в Чехове и Минске, в марте 2014 была проведена «АЛИДИйская Масленица» в Ярославле.

Также в компании регулярно проводятся конкурсы для сотрудников и их детей, такие как фотоконкурс «Веселая семейка», конкурс детского рисунка, результаты которых были опубликованы в различных корпоративных каналах коммуникации, к которым относятся:

* + Еженедельная электронная газета «Наши Новости», которая рассказывает о самых актуальных событиях в жизни компании;
  + О грядущих мероприятиях, вакансиях, карьерном росте, новостях можно узнать на доске «СТОП-КАДР!»;
  + Красочный журнал для сотрудников и партнеров «Команда АЛИДИ»;
  + Организационные объявления отдела HR информируют о новых сотрудниках компании;
  + Собрания с руководителем, на которых сотрудники могут получить важную информацию и задать вопросы.

Все вышеперечисленные мероприятия – примеры проектов, создающих атмосферу признания успехов сотрудника, формирующих сплоченный коллектив и обеспечивающих распространение и воплощение в жизнь ценностей компании «Алиди».

Диагностика корпоративной культуры предприятия «Алиди» проводилась с помощью методики Д.Дэнисона, которая включает анкетирование сотрудников организации по специально разработанному опроснику (См. прил. 1). В результате анкетирования мы получили индексы, присущие факторам параметров культуры. Результаты расчета индексов для факторов корпоративной культуры представлены в таблице 1.

Далее результаты анкетирования мы отразили на диаграмме (Рис. 5), которая наглядно иллюстрирует, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры в исследуемой организации по мнению сотрудников.

По результатам диагностики корпоративной культуры организации можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации, стратегическому планированию и, особенно, ее целям и задачам, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для анализируемой организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремление занять лидирующие позиции на рынке, которые обеспечивают долгосрочное функционирование и перспективы.

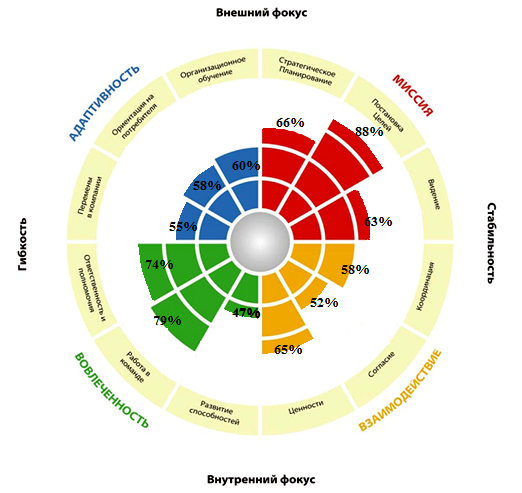
В тоже время, высокий индекс имеют такие факторы, как командная работа и полномочия, которые символизируют высокую степень вовлеченности персонала в рабочий процесс. Однако, многие сотрудники отмечают, что в компании мало внимания уделяется развитию их способностей.

*Таблица 1*

*Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметр культуры** | **Фактор** | **Оценка, баллы** | **Оценка, %** |
| Вовлеченность | Полномочия | 3,71 | 74 |
| Ориентация на командную работу | 3,97 | 79 |
| Развитие способностей | 2,37 | 47 |
| Согласованность | Ключевые ценности | 3,26 | 65 |
| Согласие | 2,59 | 52 |
| Координация и интеграция | 2,92 | 58 |
| Адаптивность | Ориентация на изменения | 2,74 | 55 |
| Ориентация на потребителя | 2,89 | 58 |
| Организационное обучение | 3 | 60 |
| Миссия | Стратегическое направление и планирование | 3,31 | 66 |
| Цели и задачи | 4,41 | 88 |
| Видение | 3,13 | 63 |

Такие показатели, как адаптивность и взаимодействие (согласованность) проявлены практически в равной степени. При этом ориентация на изменения уступает ориентации на потребителя и организационному обучению, которое играет большую роль в повседневной жизни компании. Взаимодействие сотрудников из разных отделов основано, в первую очередь, на общих ценностях, которые соединяют предприятие воедино.



*Рисунок 5. Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона*

Индексы, характеризующие показатель миссии организации, наиболее высоки. Сотрудники отмечают, что наиболее развит в компании процесс постановки общих целей. Большое внимание также уделяется и стратегическому планированию, и видению будущего предприятия.

Также высокими являются индексы полномочий и командной работы, что говорит о высокой степени вовлеченности персонала в деятельность организации. Однако, мало внимания уделяется развитию способностей сотрудников, что является существенным недостатком существующей корпоративной культуры.

Кроме того, достаточно высокое значение получил индекс ключевых ценностей. В совокупности с показателями координации и согласия данный фактор говорит о развитости взаимодействия сотрудников и различных подразделений организации.

Факторы, влияющие на адаптивность корпоративной культуры, склонность к преобразованиям и нововведениям имеют примерно равные значения индексов. При этом большее внимание уделяется организационному обучению, а меньшее – ориентации на изменения.

Исходя из полученных данных видно, что в компании «Алиди» незначительно преобладает стремление к стабильности. Это может говорить о том, что корпоративная культура в равной степени направлена и на поддержание текущего состояния, и на будущее, изменчивость внешней среды, а вместе с ней и организации. Несомненно, такое сочетание позволяет компании удерживать высокие позиции на рынке и постоянно совершенствоваться, что позволяет ей открывать все новые горизонты.

В целом же культура данной организации ориентирована в большей степени на внешние процессы. В компании «Алиди» хорошо развита миссия, основные принципы работы, ценности, которые распространены среди всех сотрудников.

Таким образом, в предприятии «Алиди» в большей степени развиты следующие характерные черты организационной культуры:

* Постановка долгосрочных целей и задач организации (миссия) – в компании «Алиди» все сотрудники вовлечены в процесс достижения целей; руководство ставит реалистичные цели и открыто говорит о них.
* Ориентация на командную работу (вовлеченность) – в компании поощряется совместная деятельность сотрудников, в том числе между различными подразделениями; люди ощущают себя частью команды.
* Распределение ответственности и полномочий (вовлеченность) – сотрудники вовлечены в рабочий процесс и верят, что вносят весомый вклад в функционирование и развитие предприятия; решения принимаются на уровне руководства, где обеспечен доступ к наиболее достоверной информации.
* Стратегическое планирование (миссия) – у организации есть долгосрочная цель и направление развития, ясная стратегия, четко сформулированная миссия, которые разделяют все сотрудники организации.
* Ценности компании (согласованность) – ключевые ценности предприятия «Алиди» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией.
* Видение будущего (миссия) – у компании есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей трудовой деятельности.

3.3. Анализ мотивационного климата предприятия «Алиди»

В компании «Алиди» сложился благоприятный мотивационный климат. Большинство сотрудников, как правило, довольны существующей системой мотивации, считают ее справедливой и уместной для данной компании. Программа мотивации, прописанная в документе «Политика мотивации», а также в корпоративном кодексе организации, отвечает следующим принципам:

* прозрачность (политика руководства в сфере стимулирования персонала открыта, ясна и понятна всем сотрудникам);
* гибкость и возможность развития (мотивационная программа подстраивается под текущую ситуацию в компании, ее цели и задачи в конкретный момент времени и направлена на решение возникающих проблем);
* социальная справедливость (справедливое стимулирование персонала: честное отношение ко всем без исключения сотрудникам компании).

При разработке политики мотивации приоритетом является удержание эффективного персонала, а также снижение затрат на найм и привлечение новых работников.

Корпоративные документы определяют два вида мотивации – монетарная и немонетарная. Монетарная мотивация – формирование зависимости между доходом сотрудника и эффективностью его деятельности, направленной на достижение целей компании. Система материального стимулирования в организации достаточно хорошо продумана. Данный тип стимулирования подразделяется на два подтипа:

1. К прямой монетарной мотивации относятся базовый оклад, премия, учитывающая эффективность труда, а также премия за дополнительный объем работы.
2. Косвенная материальная мотивация включает:

* отчисления в пенсионный фонд;
* оплата больничных листов и отпусков;
* компенсация за эксплуатацию автотранспорта и мобильной связи;
* доставка и питание для сотрудников;
* материальная помощь в соответствии с системой льгот (утверждается Социальной политикой компании).

Немонетарная мотивация (согласно корпоративному кодексу), в свою очередь, – стимулирование эффективности и лояльности сотрудника, не связанное с увеличением его материальных благ. Основные направления такого стимулирования работников следующие:

* карьерный рост;
* профессиональные конкурсы;
* наставничество;
* корпоративные праздники и традиции;
* рекомендательные и благодарственные письма;
* статьи о профессиональных достижениях в издании «Наши новости» и на Интранет-портале;
* награждение дипломами, благодарностями за достижения;
* награждение призами и корпоративными знаками отличия.

В компании «Алиди» ежегодно проводится диагностика мотивационного климата, в рамках которой проводится опрос сотрудников всех подразделений с целью выявления степени их удовлетворенности работой в данной организации и существующей системой мотивации. Это позволяет выявить сильные и слабые стороны проводимой политики в области мотивации персонала и совершенствовать ее.

Результатом подобной диагностики является также разработка и проведение внутрикорпоративных мероприятий, направленных на усиление роли нематериальных стимулов. К ним относятся уже описанные ранее праздники: Новый год, 23 февраля, 8 марта, День рождения компании, «Сезоны АЛИДИ». Кроме того, в компании реализуется проект «Спасибо сотрудникам!», цель которого – формирование командного духа на основе повышения открытости руководителей и их вовлеченности. Здесь проходит вовлечение сотрудников в реализацию стратегии путем информирования от руководителей о планах и событиях, происходящих в компании, формирование обратной связи от сотрудников филиалов и предоставление ее руководителям подразделений, а также публичное признание профессиональных достижений сотрудников и поддержание традиций компании. Данное мероприятие проводится один раз в квартал в каждом филиале группы компаний «Алиди».

Компания АЛИДИ уделяет серьезное внимание профессиональной подготовке персонала. Сотрудники, только начинающие работу в компании проходят обязательную программу адаптации, включающую в себя обучение новичков опытными сотрудниками специфике работы в конкретной должности, работе с необходимым программным обеспечением и оборудованием.

Обучению сотрудников, которые работают уже продолжительное время, также уделяется большое внимание. Например, для торговых представителей, консультантов и мерчендайзеров периодически проводятся тренинги, связанные со спецификой представляемой продукции, а также направленные на освоение новых техник и методов работы – продаж, консультирования, общения с клиентами и так далее.

Кроме того, в «Алиди» реализуется программа обучения для среднего менеджмента, направленная на формирование и развитие их управленческих навыков, что в итоге приводит к укреплению единых стандартов управления на предприятии, а также повышает эффективность процесса адаптации новых менеджеров.

Кроме того, в организации для всех без исключения сотрудников существует возможность профессионального и карьерного продвижения. При открытии новых управленческих вакансий прежде всего рассматриваются кандидаты, являющиеся сотрудниками компании.

Также «Алиди» реализует различные программы, помогающие сотрудникам реализовать, найти себя и свое место в компании, а также направленные на привлечение новых специалистов. Примером может стать программа «Молодым специалистам», в рамках которой кандидаты с небольшим опытом работы могут начать свою карьеру именно в «Алиди». Эта программа предполагает участие организации в ярмарках вакансий для студентов и молодых специалистов, организовывает стажировки для студентов с возможностью их дальнейшего трудоустройства на предприятии (при условии успешного прохождения), проводятся тренинги для молодых работников и так далее.

Для анализа мотивационного климата в компании «Алиди» использовалась разработанная авторами анкета для сотрудников предприятия. Результаты анкетирования персонала были обобщены и представлены в приложении 3.

*Таблица 2*

*Результаты анализа характеристик, присущих ООО «Алиди»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Выразили согласие** | **Утверждения** |
| Материальное стимулирование | 60% | Высокая заработная плата |
| Социальный пакет, льготы | 56,7% | Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия |
| Предоставление льгот сотрудникам (отдых детей, корпоративный транспорт, компенсация затрат и т.д.) |
| Организация труда | 82,6% | Обеспеченность необходимой оргтехникой |
| Благоприятные условия труда |
| Разнообразие работы | 71,1% | Разнообразие работы |
| Сложность работы |
| Высокая напряженность труда |
| Возможность самореализации | 67,1% | Возможность профессионального роста |
| Возможность должностного продвижения |
| Самостоятельность в выполнении работ |
| Психологический климат | 98,7% | Благоприятный психологический климат |
| Возможность общения в процессе работы |
| Престиж работы | 66,7% | Престиж профессии на данном предприятии |

Проведение анализа включает в себя оценку:

* характеристик, присущих работе в данной организации;
* факторов, мотивирующих сотрудников на выполнение работы;
* степень удовлетворенности персонала существующей системой мотивации и работой в организации.

Результаты анализа характеристик работы в организации представлены в таблице 2. Каждой характеристике системы мотивации соответствуют определенные утверждения. Респондентам предлагалось ответить, справедливы эти утверждения для компании «Алиди» или нет.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что заработная плата сотрудников установлена на достаточно высоком уровне. Социальное стимулирование также развито хорошо, поскольку предоставление льгот сотрудникам существенно перевешивает практически отсутствие возможности улучшить свои жилищно-бытовые условия. К льготам, предоставляемым в «Алиди» относятся медицинское, пенсионное и социальное страхование, система льготного кредитования, корпоративный транспорт, спортивные мероприятия, санатории и профилактории для сотрудников, детские лагеря для детей работников, а также подарки к праздникам для сотрудников и их детей.

Наибольшее число сотрудников отмечает наличие благоприятного психологического климата, высокий уровень организации труда, разнообразие и интересность выполняемой работы, возможность самореализации, а также престиж работы. При этом меньше всего согласных с пунктом «участие в управлении компании», что говорит о том, что управление предприятием – закрытый процесс, в котором участвует только управленческий аппарат компании.

Далее был проведен анализ факторов, мотивирующих сотрудников организации. Здесь акцент был сделан на личных мотивах, которые побуждают работников к трудовой деятельности. Результат представлен в таблице 3, а также на рисунке 6.

*Таблица. 3*

*Результаты анализа факторов, мотивирующих сотрудников*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Среднее значение** | **Утверждения** |
| Материальное стимулирование | 83% | Материальное стимулирование (премии, льготы) |
| Высокая заработная плата |
| Социальный пакет, льготы | 79% | Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия |
| Организация труда | 71% | Четкость в постановке задач руководителем |
| Условия труда |
| Меры административного воздействия |
| Режим работы |
| Разнообразие работы | 58% | Разнообразие работы |
| Элементы состязательности |
| Возможность самореализации | 93% | Возможность самореализации |
| Возможность карьерного роста |
| Психологический климат | 81% | Моральное стимулирование |
| Трудовой настрой коллектива |
| Дружный коллектив |
| Хорошее руководство |
| Ценности и политика компании | 77% | Экономические нововведения в компании |
| Ценности и принципы компании |
| Престиж работы | 86% | Высокий статус в компании |
| Личные мотивы сотрудников | 72% | Боязнь потерять работу |
| Возможность обучения |

*Рис. 6. Результаты анализа факторов, мотивирующих сотрудников*

Согласно полученным данным, наиболее важна для сотрудников возможность самореализации и карьерного роста. Также, работники «Алиди» отмечают престиж их профессии и высокий статус в компании. Большое значение имеет высокая заработная плата, социальный пакет и льготы. Среди последних сотрудники наиболее ценят компенсацию расходов на медицинское обслуживание, обеды, компенсацию транспортных расходов, предоставление служебного автомобиля и оплату образовательных учреждений для детей работников.

Кроме того, среди главных мотивирующих факторов сотрудники отмечают психологический климат (отношения с коллегами и руководством, возможность общения во время работы и так далее) и ценности, политику организации.

*Таблица 4*

*Результаты анализа удовлетворенности сотрудников системой мотивации*

*и работой в компании «Алиди»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Среднее значение** | **Утверждения** |
| Материальное стимулирование | 75% | Меня устраивает моя зарплата |
| Я не стану работать в другой компании, даже если зарплата будет выше |
| Организация труда | 82% | График работы |
| Уровень организации труда |
| Уровень технической оснащенности |
| Разнообразие работы | 89% | Необходимость решения новых проблем |
| Я делаю важное и ответственное дело |
| Я свободен в выборе путей достижения поставленных целей |
| Возможность самореализации | 78% | Самостоятельность в работе |
| Возможность карьерного роста |
| Соответствие работы личным способностям и интересам |
| Психологический климат | 90% | Отношения с непосредственным руководителем |
| Отношения с коллегами |
| Меня устраивает мое руководство |
| Мне нравится коллектив |
| Ценности и политика компании | 97% | Я одобряю политику руководства |
| Меня устраивают пропагандируемые компанией миссия и ценности |
| Личные мотивы сотрудников | 84% | Я делаю здесь то, к чему у меня лежит душа, что я по-настоящему люблю |
| Работая здесь, я чувствую стабильность и уверенность в завтрашнем дне |

*Рис. 7. Результаты анализа удовлетворенности сотрудников системой мотивации и работой в компании «Алиди»*

Последним этапом анализа мотивационного климата предприятия «Алиди» является выявление удовлетворенности персонала существующей системой мотивации и работой в организации. Результаты обобщены и занесены в таблицу 4, а также отражены на рисунке 7.

Так, наибольшее удовлетворение сотрудникам приносят такие факторы мотивации, как ценности и политика компании, психологический климат в организации, разнообразие работы, организация труда. Однако, в целом степень удовлетворенность довольно высока. Это говорит о том, что система мотивации персонала построена логично и основывается на потребностях не только самого предприятия, но и персонала. Основной причиной столь высоких показателей является ежегодное проведение мониторинга мнений сотрудников с целью совершенствования системы мотивации.

3.4. Рекомендации по использованию корпоративной культуры как инструмента повышения эффективности существующей системы мотивации исследуемой организации

Мотивационный аспект корпоративной культуры, как уже отмечалось, играет большую роль в организации. Некоторые составляющие культуры, так или иначе, позволяют стимулировать трудовую деятельность сотрудников, тем самым повышая эффективность деятельности организации.

Как показала диагностика корпоративной культуры, организационная культура предприятия «Алиди» может быть описана с помощью следующих факторов:

* Постановка долгосрочных целей и задач организации происходит открыто, все сотрудники вовлечены в процесс их достижения. Руководство ставит амбициозные, но реалистичные цели, с которыми согласны практически все сотрудники.
* В компании «Алиди» преобладает ориентация на командную работу –поощряется совместная деятельность, работники ощущают себя частью большой команды.
* Распределение ответственности и полномочий – сотрудники вовлечены в рабочий процесс и верят, что вносят весомый вклад в функционирование и развитие предприятия.
* У организации есть ясная стратегия, четко сформулированная миссия, которые разделяют все сотрудники организации.
* У компании есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей трудовой деятельности.
* Ключевые ценности предприятия «Алиди» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определяют стиль и методы управления компанией.

Для выявления влияния факторов организационной культуры на мотивацию персонала мы обобщили полученные данные, проанализировали структуру культуры исследуемой организации с помощью модели Э.Шейна и представили результаты в таблице 5.

*Таблица 5*

*Структура организационной культуры ООО «Алиди»*

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровни культуры** | **Проявления корпоративной культуры** |
| Артефакты | * Правила корпоративной этики; * Нормы и правила поведения в организации; * Правила электронной переписки и этика телефонных переговоров; * Дресс-код, корпоративный стиль. |
| Провозглашаемые ценности | * Миссия; * Ключевые ценности; * Видение будущего; * Стратегия. |
| Базовые представления | * Ориентация на долгосрочные цели предприятия; * Признание подходов руководства к управлению организацией; * Гордость за свою компанию, ощущение причастности к ней; * Ориентация на командную работу; * Широкое вовлечение сотрудников в корпоративную жизнь. |

Анализ мотивационного климата организации позволил определить наиболее значимые для сотрудников факторы, которые мотивируют их на работу в данной организации:

* Возможность карьерного, профессионального роста, а также самореализации в компании, самостоятельность в работе, ее соответствие интересам и предпочтениям сотрудников;
* Высокая оплата труда материальное стимулирование;
* Престиж работы – высокий статус, значимость профессии в компании, а также авторитет и репутация самой организации;
* Психологический климат, отношения в коллективе и с руководством, возможность общения в рабочем процессе и наличие неформальных отношений, моральное стимулирование;
* Социальный пакет и льготы, предоставляемые компанией (медицинское, пенсионное, социальное страхование, корпоративный транспорт, бесплатное питание и так далее);
* Ценности компании и политика руководства.

Далее мы провели сопоставление полученных результатов по диагностике культуры организации и анализу мотивации персонала. Это позволило определить, с помощью каких инструментов (факторов мотивации) корпоративная культура стимулирует работников (См. прил. 4).

Так, на уровне артефактов мотивирующими факторами могут стать материальное стимулирование работников, а также льготы, предоставляемые компанией сотрудникам. Несмотря на то, что материальная мотивация не относится к артефактам культуры, она определяет видимое поведение сотрудников – чем больше сотрудник заинтересован в получении заработной платы, а также премии или других бонусных выплат, тем более он нацелен на добросовестное выполнение своих обязанностей, соблюдение рабочего распорядка и предписанных норм и правил.

На втором уровне организационной культуры – уровне провозглашаемых ценностей – мотивирующим фактором для персонала является согласие с ценностями, которые провозглашает организация, политикой руководства в области управления организацией в целом и ее сотрудниками, постановки целей и задач. Поскольку миссия компании и ее ценности в значительной степени влияют на психологический климат в коллективе, отношения, которые сложились между работниками, а также на отношение сотрудников в компании, то эти факторы мотивации также можно отнести к данному уровню культуры.

С другой стороны, психологический климат, моральное стимулирование и поощрение, отношения между компанией и персоналом, репутация организации относятся к уровню базовых представлений. Как отмечают сотрудники, работа в организации, имеющей высокий статус, стимулирует их, формирует более высокий уровень лояльности. Кроме того, основными факторами мотивации базовых представлений корпоративной культуры являются высокий статус сотрудника или его профессии на предприятии (чем выше позиция, занимаемая работником, тем больших результатов он готов достигать, иными словами, уважение со стороны коллег и руководства, признание заслуг перед компанией мотивирует его, создает более комфортные условия труда); возможность карьерного роста, должностного продвижения, а также возможность самореализации позволяют работникам стремиться к достижению высоких результатов и успеху, профессиональному развитию.

Таким образом, анализ корпоративной культуры и мотивационного климата ООО предприятия «Алиди» показал, что уровень базовых представлений культуры организации оказывает наибольшее мотивирующее воздействие на сотрудников организации. Иными словами, основные положения, которые определяют основу функционирования организации и внутрикорпоративных отношений, стимулируют работников, побуждают их к активной трудовой деятельности, соблюдению организационных норм и правил поведения. К тому же, провозглашаемые культурой ценности, миссию, стратегию компании также можно считать активным мотиватором, поскольку, по мнению сотрудников, они являются важной составляющей организации рабочего процесса и системы мотивации. Тем не менее, культурные артефакты имеют наименьшее значение для сотрудников. На данном уровне среди факторов мотивации, которые для сотрудников важны в большей степени, можно отметить материальное стимулирование и предоставление различных льгот, которые лишь косвенно относятся к поверхностному уровню культуры.

Также в результате исследования было выявлено, что удовлетворенность сотрудников существующей системой мотивации находится на высоком уровне. Другими словами, программы мотивации, действующие в компании «Алиди», практически полностью отвечают потребностям работников. Однако, ежегодный мониторинг мотивационного климата организации показывает, что такая ситуация складывается не всегда. Поэтому руководство компании должно быть готово к постоянному совершенствованию мотивационной системы с целью ее адаптации к изменяющимся нуждам персонала. В этом ему поможет анализ структуры культуры компании, в результате которого возможна адаптация используемых инструментов мотивации. Так, подобный анализ позволит определить, каким направлениям стимулирования сотрудников стоит уделить большее внимание – переформулированию ценностей компании, изданию новых нормативных актов, распространению новых традиций и ритуалов и так далее.

Выводы

По итогам третьей главы можно сделать следующие выводы:

* В данной главе рассматриваются результаты анализа корпоративной культуры и мотивационного климата ООО предприятие «Алиди», которое является ведущим оператором по оказанию услуг логистики и дистрибьюции в России.
* Корпоративная культура исследуемой организации находится на высоком уровне. Она развита и распространена во всех подразделениях и филиалах, принимается всеми сотрудниками. Основы культуры данной организации закреплены в корпоративном кодексе компании.
* В ООО «Алиди» сложился благоприятный мотивационный климат. Большинство сотрудников, как правило, довольны существующей системой мотивации, считают ее справедливой и уместной для данной компании. Программа мотивации закреплена в документе «Политика мотивации», а также в корпоративном кодексе организации.
* Результатом исследования стало сопоставление мотивирующих факторов организационной культуры в соответствии с ее структурой по модели Э. Шейна.
* Культурные артефакты имеют наименьшее значение для сотрудников. На данном уровне среди факторов мотивации, которые для сотрудников важны в большей степени, можно отметить материальное стимулирование и предоставление различных льгот, которые лишь косвенно относятся к поверхностному уровню культуры.
* Второй уровень организационной культуры – уровень провозглашаемых ценностей – может быть рассмотрен как активный мотиватор. Мотивирующим фактором для персонала здесь является согласие с ценностями, которые провозглашает организация, политикой руководства в области управления организацией в целом и ее сотрудниками, постановки целей и задач.
* Таким образом, анализ корпоративной культуры и мотивационного климата ООО предприятия «Алиди» показал, что уровень базовых представлений корпоративной культуры оказывает наибольшее мотивирующее воздействие на сотрудников организации. Основными факторами мотивации базовых представлений культуры организации являются высокий статус сотрудника или его профессии на предприятии, возможность карьерного роста, должностного продвижения, а также возможность самореализации.

Заключение

Корпоративная культура организации, безусловно, является основой ее существования. Развитая организационная культура способна обеспечить высокую результативность и эффективность деятельности организации за счет обеспечиваемых ею норм и правил организационного поведения. Такой эффект достижим, в том числе, из-за мотивационного воздействия, которое культура оказывает на сотрудников. Иными словами, если мотивационному аспекту культуры. Иными словами, если мотивационному аспекту культуры уделять внимание в достаточной степени, то она сможет стать мощным фактором стимулирования и побуждения сотрудников к активной трудовой деятельности.

Цель данной работы состояла в изучении корпоративной культуры и мотивационного климата предприятия «Алиди» и выявлении основных мотивационных составляющих культуры в данной компании.

Для достижения этой цели были поставлены и достигнуты следующие задачи:

* изучены теоретические основы и понятийный аппарат корпоративной культуры и мотивации персонала организации;
* рассмотрен мотивационный аспект культуры;
* разработана авторская методология исследования на основе теории структуры организационной культуры по Э.Шейну и методики диагностики культуры по Д.Дэнисону;
* проанализированы корпоративная культура и мотивационный климат компании, выявлены мотивирующие компоненты культуры ООО «Алиди».

В ходе анализа корпоративной культуры была использована методика Д. Дэнисона, позволившая определить культурные характеристики, присущие исследуемой организации в наибольшей степени. К ним относятся:

* Постановка долгосрочных целей и задач организации происходит открыто, все сотрудники вовлечены в процесс их достижения;
* В компании распространена ориентация на командную работу;
* Распределение ответственности и полномочий определено четко и соблюдается в полной мере;
* Стратегическое планирование включает единые и яснуе для всех сотрудников миссию и цели;
* Ключевые ценности предприятия «Алиди» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией.
* У компании есть обще видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей деятельности.

Для анализа мотивационного климата в данном исследовании было проведено анкетирование сотрудников компании по авторской методике с целью определения основных элементов мотивационной системы в организации, обладающих наибольшим мотивационным эффектом. К таковым относятся:

* Возможность карьерного, профессионального роста, а также самореализации в компании;
* Материальное стимулирование (в том числе высокая заработная плата);
* Престиж выполняемой работы и репутация компании;
* Психологический климат, отношения в коллективе и с руководством;
* Социальный пакет и льготы, предоставляемые компанией;
* Ценности компании и политика руководства.

Заключительный этап исследования включает сопоставление ключевых факторов системы мотивации и корпоративной культуры предприятия «Алиди». В результате были выделены составляющие мотивации персонала в соответствии с ее структурой по модели Э. Шейна.

В ходе исследования были доказаны две из трех гипотез. Так, культурные артефакты, мотивирующими факторами которых косвенно являются материальное стимулирование и предоставление различных льгот, имеют наименьшее значение для сотрудников. Второй уровень организационной культуры – уровень провозглашаемых ценностей – может быть рассмотрен как активный мотиватор. Фактором, способным увеличить уровень мотивированности персонала здесь является согласие с ценностями, которые провозглашает организация, политикой руководства в области управления организацией в целом и ее сотрудниками, постановкой целей и задач. Однако, уровень базовых представлений культуры организации оказывает наибольшее мотивирующее воздействие на сотрудников организации с помощью следующих факторов мотивации: высокий статус сотрудника или его профессии на предприятии, возможность карьерного роста, должностного продвижения, а также возможность самореализации.

Также в результате исследования было выявлено, что удовлетворенность сотрудников компании «Алиди» действующими мотивационными программами находится на высоком уровне. Тем не менее, ситуация может в корне измениться в любой момент, поскольку потребности персонала склонны к изменению. Кроме того, нематериальная составляющая стимулирования сотрудников должна пересматриваться, обновляться, чтобы не стать обыденностью для работников. Иными словами, программу мотивации необходимо совершенствовать с целью ее адаптации к изменяющимся нуждам персонала. С этой целью руководство может использовать представленную методику анализа структуры организационной культуры компании, в результате использования которой возможна адаптация используемых инструментов мотивации под реальные требования ситуации.

Список литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Благовещенский А. Google снова назвали лучшим работодателем в мире [Электронный ресурс] / А. Благовещенский // Российская газета. – Режим доступа : http://www.rg.ru/2014/01/17/ google-employer-site.html.
3. Быченко Ю.Г. Теория управления / Ю.Г. Быченко, Т.М. Быченко. –Саратов: Научная книга, 2004. – 132с.
4. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2009. – 132 с.
5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2012. – №4. – С. 23-34

Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала / Т. Ветошкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 9. - C. 20-24.

1. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
2. Гаврикова С.А. Механизм трансформации корпоративной культуры на разных этапах жизненного цикла организации / С.А. Гаврикова // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 266-279.

Герцберг Ф. Побуждение к труду и производственная мотивация / Ф. Герцберг, М.У. Майнер // Социологические исследования. — 1990. – № 1. - С. 122-131.

Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.

Ефремова Е. Корпоративная культура и система мотивации / Е. Ефресова // Менеджер по персоналу. – 2012. – №1. – С. 32-51.

Жемчугов А.М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры / А.М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 2. – С. 6-12.

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - СПб.: Издательство «Питер», 2006.- 512 с.
2. Климова В. А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации / В.А. Климова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009. № 7. – С. 70-74.
3. Ковтун С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ковтун Светлана Николаевна: Москва, 2005 173 c.
4. Козлов В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
5. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 90-92.

Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.).  — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.

1. Лебедева Т. Корпоративная культура Google и фильм «Кадры» [Электронный ресурс] / Т. Лебедева // Официальный блог Google Россия. – Режим доступа : http://googlerussiablog.blogspot.ru/2013/06/google-internship. html.
2. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. – 2006. – №1. – С. 23-34.
3. Макклелланд Д. Мотивация человека / Пер. с англ. ООО "Питер Пресс"; научн. ред. проф. Е. П. Ильина. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
4. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 800 с.
5. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 130-136.
6. Мурашов М. Корпоративная культура: западная практика / М. Мурашов // Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – С. 29-32.
7. Олехнович М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.О. Олехнович, Т.А. Макарова // Трудовое право. – 2006. – №2. – С. 41-48.
8. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.alidi.ru.
9. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е.Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. – 2009. – № 2. – С. 81-86.
10. Первакова Е. Методы количественной диагностики эффективной корпоративной культуры / Е. Первакова // Социальная политика и социальное партнерство. – 2012. - №2. – С. 45-52.

Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 9. – С. 30-33.

1. Рогачева, О.В. Корпоративная культура и внутрифирменная социальная политика / О.В.Рогачева // Журнал исследований социальной политики. – 2005. – № 3. – С. 347-366.
2. Сайченко, О.А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: дисс. … канд. экон. наук. - СПб., 2002. – 135 с.
3. Собчик Е. О проблемах создания корпоративной культуры в российских компаниях. Царское ли это дело? (из опыта работы с крупнейшими коммерческими организациями) / Е. Собчик // Московский психологический журнал. – 2007. – №2. – С. 28-36.

Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 224с.

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 356 с.

Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1. – С. 52-58.

1. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. - СПб.: Питер, 2008. - 148 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2001. – 452 с.
3. Фарба Е.О. Социально-психологическое влияние организационной культуры на мотивацию персонала малого предприятия : Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Фарба Елена Олеговна : Москва, 2003 194 c.
4. Фей К. Организационная культура и эффеткивность: пример изучения иностранных компаний в России [Электронный ресурс] / К. Фей, Д. Дэнисон // Персонал Микс. – 2001. – №2. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/press/ pmix/2001-2/20.shtml?printversion.
5. Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей, Д. Дэнисон // Вопросы экономики. – 2005. – №4. – С. 58-74.
6. Фомин А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда в организации : диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.03 / Фомин Анатолий Валентинович; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова].- Москва, 2009. – 137 с.
7. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. ООО "Пароль". — М.: ГИППО, 2008. — 354 с.

Цуркова Т. Корпоративная культура Google [Электронный ресурс] / Т. Цуркова. – Режим доступа : http://www.trainings.ua/article/1487.html.

1. Чемеков, В.П. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует / В.П.Чемеков // Кадровый вестник. – 2000. – № 12. – С. 17-22.

Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура: мифы и реальность / О.Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. – 2011. – №9. – С. 31-39.

Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

1. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 1995. –328 с.
2. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – Kogan, 2009. – 880 p.
3. Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K.S. Cameron, R.E. Quinn. – Jossey-Bass, 2006. – 256 p.
4. Clark J.-M. It Takes More Than Money to Motivate People / J.-M. Clark. - URL: [http://www.managerwise.com/article.phtml?id=502](http://vk.com/away.php?to=http%3A%2F%2Fwww.managerwise.com%2Farticle.phtml%3Fid%3D502).
5. Deal T. E. Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life / T.E. Deal , A.E. Kennedy. - Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.- 232 p.
6. Denison D. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness / D. Denison, A. Mishra // Organization Science. – 1995. – Vol. 6. № 2. – P. 204-223.
7. Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / [P. Forsyth](http://digital-library.theiet.org/search;jsessionid=l53ffudlxxe3.x-iet-live-01?value1=&option1=all&value2=P.+Forsyth&option2=author) // [Engineering Management](http://digital-library.theiet.org/content/journals/em;jsessionid=l53ffudlxxe3.x-iet-live-01). – 2006. – [Vol. 16, Issue 1](http://digital-library.theiet.org/content/journals/em/16/1;jsessionid=l53ffudlxxe3.x-iet-live-01). – P. 22-23.
8. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. – Vol. 20, №3. – P. 257-259.
9. Kulakova A.Y. Motivation of staff in the organization / A.Y. Kulakova, , A.S. Kostrov // Economics and innovations management. – 2013. - № 6 [Electronic journal]. – URL : http://ekonomika.snauka.ru/en/2013/06/2563.
10. Maslow A.H. Motivation and Personality / A.H. Maslow. — New York: Harper & Row, 1954. – 411 p.
11. Roos W. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture / W. Roos, **R. Eeden // SA** Journal of Industrial Psychology. **– 2008. –** Vol. 34, №1. – P. 54-63.
12. Schein E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. – Jossey-Bass, 2004. – 437 p.

Приложения

**Приложение 1**

**Опросник организационной культуры Д. Дэнисона**

**Уважаемые сотрудники!**

Высшая Школа Экономики проводит исследование по изучению корпоративной культуры организаций. Просим Вас принять участие в опросе. Анкета полностью анонимна. Ваше мнение важно для нас!

Все утверждения необходимо оценить по шкале **от** **1 («совершенно не согласен»)** **до** **5 («совершенно согласен»)**, за исключением восьми утверждений (отмечены **\***), которые имеют негативный оттенок и требуют оценки **по обратной шкале от -1 («совершенно согласен») до -5 («совершенно не согласен»)**.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметр культуры** | **Фактор** | **Утверждение** | **Оценка** |
| Вовлеченность | Полномочия | Большинство сотрудников сильно вовлечены в процесс работы. |  |
| Решения обычно принимаются на уровне, где доступна самая достоверная и актуальная информация. |  |
| Информация доступна всем: каждый сотрудник имеет возможность получить необходимую ему информацию. |  |
| Каждый верит, что он/она вносят значимый вклад в развитие организации. |  |
| Бизнес-планирование непрерывно, и в процесс вовлекаются все сотрудники. |  |
| Ориентация на командную работу | Активно поощряется совместная деятельность различных частей организации. |  |
| Люди работают, ощущая себя частью команды. |  |
| Предпочтение отдается командному стилю работы, нежели управлению согласно иерархии. |  |
| Команды – основные строительные блоки организации. |  |
| Трудовой процесс организован таким образом, что каждый может увидеть связь между его/ее работой и целями организации. |  |
| Развитие способностей | Руководство делегирует полномочия сотрудникам, предоставляя им возможность действовать по своему усмотрению. |  |
| Ведется постоянная работа по развитию способностей у персонала. |  |
| Имеют место постоянные инвестиции в повышение уровня знаний работников. |  |
| Знания и навыки сотрудников рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества. |  |
| Проблемы зачастую возникают из-за того, что у людей не хватает знаний и умений для выполнения задания. \* |  |
| Согласованность | Ключевые ценности | Лидеры организации своим поведением поддерживают принятые в компании ценности. |  |
| Ключевые ценности определяют стиль и методы управления организацией. |  |
| Набор базовых ценностей, принятых в организации, определяет то, как мы ведем бизнес. |  |
| Игнорирование ключевых ценностей неизбежно приводит к проблемам. \* |  |
| Ключевые ценности - это этический код, который управляет нашим поведением и позволяет отличать правильное от неправильного. |  |
| Согласие | Когда возникают разногласия, мы усердно работаем, чтобы достичь соглашения, не ущемляющего ничьих интересов. |  |
| В организации сложилась сильная корпоративная культура, которая обеспечивает согласованность мнений и действий работников. |  |
| В организации легко достичь консенсуса даже при решении сложных задач. |  |
| У нас часто трудности в достижении общего согласия при решении ключевых задач. \* |  |
| В организации достигнуто согласие по поводу того, что является правильным и неправильным при ведении бизнеса. |  |
| Координация и интеграция | Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем. |  |
| Люди из различных частей организации разделяют общие цели и видение. |  |
| В организации не возникает проблем при координации деятельности различных подразделений. |  |
| Работать с кем-либо из другого подразделения все равно, что работать с кем-то из другой организации. \* |  |
| В организации имеет место четкое выстраивание системы целей и задач, при котором специфические цели подразделений подчинены общей цели организации. |  |
| Адаптивность | Ориентация на изменения | Методы работы очень гибкие и могут с легкостью меняться. |  |
| Организация отслеживает изменения в бизнес-среде и действия конкурентов и вовремя реагирует на них. |  |
| Новые методы работы активно внедряются в деятельность организации. |  |
| Попытки провести изменения обычно встречают сопротивление со стороны сотрудников. \* |  |
| Различные части организации часто взаимодействуют при внедрении изменений. |  |
| Ориентация на потребителя | Мнения и рекомендации потребителей учитываются при определении характера и направления изменений. |  |
| Потребитель оказывает прямое влияние на принимаемые решения. |  |
| Все члены организации имеют глубокое понимание потребностей клиента. |  |
| Интересы потребителей часто игнорируются при принятии решений. \* |  |
| В компании поощряется налаживание контактов с клиентами. |  |
| Организационное обучение | Сотрудники организации учатся на ошибках. |  |
| Стремление к инновациям и склонность к риску поощряются и вознаграждаются руководством. |  |
| Большинству вещей не уделяется должного внимания. \* |  |
| Обучение – важная цель при ежедневной работе. |  |
| В организации уверены, что сотрудники полностью понимают суть выполняемой ими работы. |  |
| Миссия | Стратегическое направление и намерение | У организации есть долгосрочная цель и направление развития бизнеса. |  |
| Наша стратегия заставляет другие организации изменять свои конкурентные стратегии. |  |
| У организации есть четко сформулированная миссия, которая придает смысл и направление нашей работе. |  |
| У нас есть ясная стратегия на будущее. |  |
| Наше стратегическое направление мне непонятно.\* |  |
| Цели и задачи | В организации существует полное согласие по поводу целей организации. |  |
| Лидеры ставят амбициозные, но реалистичные цели. |  |
| Руководство открыто говорит о целях, которые мы пытаемся достичь. |  |
| Мы ведем постоянный контроль над продвижением к поставленным целям. |  |
| Люди понимают, что должно быть сделано, для выживания в долгосрочной перспективе. |  |
| Видение | У организации есть разделяемое всеми ее участника видение будущего. |  |
| Лидеры ориентированы на будущее. |  |
| Краткосрочные цели часто противоречат долгосрочным целям. \* |  |
| Наше видение служит источников воодушевления и мотивации для сотрудников. |  |
| Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы. |  |

**Благодарим за участие в исследовании!**

**Приложение 2**

**Анкета по анализу мотивационного климата в организации**

**Уважаемые сотрудники!**

Высшая Школа Экономики проводит исследование по изучению мотивации персонала. Просим Вас принять участие в опросе. Анкета полностью анонимна. Ваше мнение важно для нас!

1. Как давно Вы работаете в данной компании?
2. стажировка;
3. до 1 года;
4. от 1 года до 5 лет;
5. от 5 лет до 10 лет;
6. более 10 лет.
7. Удовлетворены ли Вы своей работой?
8. Полностью удовлетворен;
9. Удовлетворен;
10. Не удовлетворен;
11. Полностью неудовлетворен.
12. Оцените по шкале от 1 («существенно удовлетворяет») до 4 («совершенно не удовлетворяет»), в какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами Вашей деятельности:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Размер заработной платы |  |
| 2. График работы |  |
| 3. Разнообразие работы |  |
| 4. Необходимость решения новых проблем |  |
| 5. Самостоятельность в работе |  |
| 6. Соответствие работы личным способностям и интересам |  |
| 7. Возможность карьерного роста |  |
| 8. Уровень организации труда |  |
| 9. Уровень технической оснащенности |  |
| 10. Отношения с непосредственным руководителем |  |
| 11. Отношения с коллегами |  |

1. Оцените по шкале от 1 («влияет существенно») до 4 («совершенно не влияет») степень влияния следующих факторов на эффективность Вашей работы:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Материальное стимулирование (премии, льготы) |  |
| 2. Моральное стимулирование |  |
| 3. Меры административного воздействия |  |
| 4. Трудовой настрой коллектива |  |
| 5. Экономические нововведения в компании |  |
| 6. Боязнь потерять работу |  |
| 7. Элементы состязательности |  |
| 8. Четкость в постановке задач руководителем |  |

1. Отметьте характеристики, присущие Вашей работе (1 – присутствует, 0 – отсутствует):

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Обеспеченность необходимой оргтехникой |  |
| 2. Возможность профессионального роста |  |
| 3. Возможность должностного продвижения |  |
| 4. Разнообразие работы |  |
| 5. Сложность работы |  |
| 6. Высокая заработная плата |  |
| 7. Самостоятельность в выполнении работ |  |
| 8. Престиж профессии на данном предприятии |  |
| 9. Благоприятные условия труда |  |
| 10. Низкая напряженность труда |  |
| 11. Благоприятный психологический климат |  |
| 12. Возможность общения в процессе работы |  |
| 13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия |  |
| 14. Предоставление льгот сотрудникам (отдых детей, корпоративный транспорт, компенсация затрат и т.д.) |  |
| 15. Участие в управлении компанией |  |

1. Оцените по шкале от 1 («полностью не соответствует») до 4 («полностью соответствует») следующие высказывания:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Я делаю здесь то, к чему у меня лежит душа, что я по-настоящему люблю |  |
| 2. Меня устраивает мое руководство |  |
| 3. Меня устраивает моя зарплата |  |
| 4. Я работаю здесь, потому что мне некуда идти |  |
| 5. Я люблю эту компанию |  |
| 6. Если мне немного понизят зарплату, это не изменит моего намерения работать здесь и дальше |  |
| 7. Я уйду отсюда при первом удобном случае |  |
| 8. Мне нравится коллектив |  |
| 9. Работая здесь, я чувствую стабильность и уверенность в завтрашнем дне |  |
| 10. Это место работы является хорошим стартом для будущей карьеры |  |
| 11. Я делаю важное и ответственное дело |  |
| 12. Я свободен в выборе путей достижения поставленных целей |  |
| 13. Я одобряю политику руководства |  |
| 14. Я не стану работать в другой компании, даже если зарплата будет выше |  |

1. Оцените по шкале от 1 («не мотивирует») до 10 («наиболее мотивирует»), как приведенные факторы могут мотивировать Вас на выполнение той или иной работы:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Высокая заработная плата |  |
| 2. Хорошее руководство |  |
| 3. Условия труда |  |
| 4. Возможность самореализации |  |
| 5. Дружный коллектив |  |
| 6. Режим работы |  |
| 7. Социальный пакет |  |
| 8. Высокий статус в компании |  |
| 9. Возможность карьерного роста |  |
| 10. Другое (укажите)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

1. Оцените по шкале от 1 («наименее важно») до 10 («наиболее важно»), насколько для Вас важно предоставление компанией следующих социальных льгот:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Медицинское обслуживание, компенсация расходов |  |
| 2. Компенсация расходов на занятия спортом |  |
| 3. Предоставление служебного автомобиля |  |
| 4. Компенсация расходов на обеды |  |
| 5. Компенсация транспортных расходов |  |
| 6. Возможность летнего отдыха для детей |  |
| 7. Страхование от несчастных случаев |  |
| 8. Компенсация расходов сотовой связи |  |
| 9. Компенсация оплаты детских дошкольных учреждений и общего образования детей сотрудников |  |
| 10. Другое (укажите)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

1. Что может послужить причиной Вашего увольнения из этой компании?
2. Смена сферы профессиональной деятельности;
3. Конфликт с руководством;
4. Конфликт с коллегами;
5. Низкая заработная плата;
6. Слишком большой круг обязанностей;
7. Плохая организация трудовой деятельности;
8. Переезд;
9. Другое

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. В каком подразделении Вы работаете?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ваш пол: а) Мужской б) Женский
2. Ваш возраст: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Благодарим за участие в исследовании!**

**Приложение 3**

**Результаты анкетирования сотрудников для исследования**

**мотивационного климата ООО «Алиди». Ответы на шкалированные вопросы**

1. Оцените по шкале от 1 («существенно удовлетворяет») до 4 («совершенно не удовлетворяет»), в какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами Вашей деятельности:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Среднее значение, баллы** | **Среднее значение, %** |
| 1. Размер заработной платы | 2,33 | 58% |
| 2. График работы | 3,93 | 98% |
| 3. Разнообразие работы | 3,47 | 87% |
| 4. Необходимость решения новых проблем | 3,6 | 90% |
| 5. Самостоятельность в работе | 3,47 | 87% |
| 6. Соответствие работы личным способностям и интересам | 3,27 | 82% |
| 7. Возможность карьерного роста | 2,67 | 67% |
| 8. Уровень организации труда | 2,67 | 67% |
| 9. Уровень технической оснащенности | 3,2 | 80% |
| 10. Отношения с непосредственным руководителем | 3,13 | 78% |
| 11. Отношения с коллегами | 3,87 | 97% |

1. Оцените по шкале от 1 («влияет существенно») до 4 («совершенно не влияет») степень влияния следующих факторов на эффективность Вашей работы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Среднее значение, баллы** | **Среднее значение, %** |
| 1. Материальное стимулирование (премии, льготы) | 2,8 | 70% |
| 2. Моральное стимулирование | 2,8 | 70% |
| 3. Меры административного воздействия | 1,67 | 42% |
| 4. Трудовой настрой коллектива | 2,73 | 68% |
| 5. Экономические нововведения в компании | 3,07 | 77% |
| 6. Общая социально-экономическая ситуация в стране | 3,13 | 78% |
| 7. Боязнь потерять работу | 2,87 | 72% |
| 8. Элементы состязательности | 2,33 | 58% |
| 9. Четкость в постановке задач руководителем | 3,33 | 83% |

1. Отметьте характеристики, присущие Вашей работе (1 – присутствует, 0 – отсутствует):

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика** | **Количество ответов «Присутствует», %** |
| 1. Обеспеченность необходимой оргтехникой | 66,7% |
| 2. Возможность профессионального роста | 67,3% |
| 3. Возможность должностного продвижения | 67,3% |
| 4. Разнообразие работы | 86,7% |
| 5. Сложность работы | 53,3% |
| 6. Высокая заработная плата | 60,0% |
| 7. Самостоятельность в выполнении работ | 66,7% |
| 8. Престиж профессии на данном предприятии | 66,7% |
| 9. Благоприятные условия труда | 98,5% |
| 10. Низкая напряженность труда | 26,7% |
| 11. Благоприятный психологический климат | 98,7% |
| 12. Возможность общения в процессе работы | 98,7% |
| 13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия | 13,3% |
| 14. Предоставление льгот сотрудникам (отдых детей, корпоративный транспорт, компенсация затрат и т.д.) | 100% |
| 15. Участие в управлении компанией | 46,7% |

1. Оцените по шкале от 1 («полностью не соответствует») до 4 («полностью соответствует») следующие высказывания:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Среднее значение, баллы** | **Среднее значение, %** |
| 1. Я делаю здесь то, к чему у меня лежит душа, что я по-настоящему люблю | 3,67 | 92% |
| 2. Меня устраивает мое руководство | 3,6 | 90% |
| 3. Меня устраивает моя зарплата | 3 | 75% |
| 4. Я работаю здесь, потому что мне некуда идти | 1,4 | 35% |
| 5. Я люблю эту компанию | 3,53 | 88% |
| 6. Если мне немного понизят зарплату, это не изменит моего намерения работать здесь и дальше | 3,13 | 78% |
| 7. Я уйду отсюда при первом удобном случае | 1,6 | 40% |
| 8. Мне нравится коллектив | 3,87 | 97% |
| 9. Работая здесь, я чувствую стабильность и уверенность в завтрашнем дне | 3,07 | 77% |
| 10. Это место работы является хорошим стартом для будущей карьеры | 3,67 | 92% |
| 11. Я делаю важное и ответственное дело | 3,33 | 83% |
| 12. Я свободен в выборе путей достижения поставленных целей | 3,8 | 95% |
| 13. Я одобряю политику руководства | 3,87 | 97% |
| 14. Я не стану работать в другой компании, даже если зарплата будет выше | 1,8 | 45% |

1. Оцените по шкале от 1 («не мотивирует») до 10 («наиболее мотивирует»), как приведенные факторы могут мотивировать Вас на выполнение той или иной работы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Среднее значение, баллы** | **Среднее значение, %** |
| 1. Высокая заработная плата | 9,6 | 96% |
| 2. Хорошее руководство | 9,27 | 93% |
| 3. Условия труда | 8,87 | 89% |
| 4. Возможность самореализации | 8,93 | 89% |
| 5. Дружный коллектив | 9,2 | 92% |
| 6. Режим работы | 7,2 | 72% |
| 7. Социальный пакет | 7,93 | 79% |
| 8. Высокий статус в компании | 8,6 | 86% |
| 9. Возможность карьерного роста | 9,6 | 96% |

**Приложение 4**

**Структура корпоративной культуры и факторы мотивации персонала ООО предприятие «Алиди»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уровни культуры** | **Проявления корпоративной культуры** | **Факторы мотивации** |
| *Артефакты* | * Правила корпоративной этики * Нормы и правила поведения в организации * Правила электронной переписки и этика телефонных переговоров * Дресс-код, корпоративный стиль | Материальное стимулирование работников, льготы, предоставляемые компанией сотрудникам |
| *Провозглашаемые ценности* | Миссия, видение, стратегия, ключевые ценности | Согласие с миссией и ценностями, провозглашаемыми организация, политикой руководства в области управления организацией в целом и ее сотрудниками, постановки целей и задач |
| *Базовые представления* | * Ориентация на долгосрочные цели предприятия * Признание подходов руководства к управлению организацией * Гордость за свою компанию, ощущение причастности к ней * Ориентация на командную работу * Широкое вовлечение сотрудников в корпоративную жизнь | * Высокий статус сотрудника или его профессии на предприятии * Возможность карьерного роста, должностного продвижения, а также возможность самореализации * Работа в организации, имеющей высокий статус |

1. Schein E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. – Jossey-Bass, 2004. – P. 15-16. [↑](#footnote-ref-2)
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 31-32. [↑](#footnote-ref-3)
3. Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура: мифы и реальность // Кадры предприятия. – 2011. – №9. – С. 34-35. [↑](#footnote-ref-4)
4. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С. 26. [↑](#footnote-ref-5)
5. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 132. [↑](#footnote-ref-6)
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 35. [↑](#footnote-ref-7)
7. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2006. –№1. – С. 26. [↑](#footnote-ref-8)
8. Спивак В.А. Корпоративная культура. – Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С. 41-43. [↑](#footnote-ref-9)
9. Спивак В.А. Корпоративная культура. – Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. – С. 46-47. [↑](#footnote-ref-10)
10. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 133. [↑](#footnote-ref-11)
11. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2001. – С. 126. [↑](#footnote-ref-12)
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – С. 359. [↑](#footnote-ref-13)
13. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – С. 4. [↑](#footnote-ref-14)
14. Виханский О. С. Менеджмент. Изд.3 // О.С. Виханский, А.И. Наумов.– М.: Экономистъ, 2003. – С. 231. [↑](#footnote-ref-15)
15. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – С. 5-6. [↑](#footnote-ref-16)
16. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure // Journal of Managerial Issues. - Vol. 20, № 2. – P. 258-259. [↑](#footnote-ref-17)
17. Жемчугов А.М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры // Проблемы экономики и менеджментаю – 2012. – № 2. – С. 7. [↑](#footnote-ref-18)
18. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – С. 25. [↑](#footnote-ref-19)
19. Там же, с. 25-26. [↑](#footnote-ref-20)
20. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – С. 156. [↑](#footnote-ref-21)
21. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – С. 6-7. [↑](#footnote-ref-22)
22. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 9. – С. 32. [↑](#footnote-ref-23)
23. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.).  — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 70. [↑](#footnote-ref-24)
24. Стеценко Т. Нематериальная мотивация // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1. – С. 55. [↑](#footnote-ref-25)
25. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.).  — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 66. [↑](#footnote-ref-26)
26. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – C. 23. [↑](#footnote-ref-27)
27. Там же, с. 22. [↑](#footnote-ref-28)
28. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – C. 23. [↑](#footnote-ref-29)
29. Благовещенский А. Google снова назвали лучшим работодателем в мире [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://www.rg.ru/2014/01/17/google-employer-site.html. [↑](#footnote-ref-30)
30. Цуркова Т. Корпоративная культура Google [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.trainings.ua/article/1487.html. [↑](#footnote-ref-31)
31. Лебедева Т. Корпоративная культура Google и фильм «Кадры» [Электронный ресурс] // Официальный блог Google Россия. – Режим доступа: http://googlerussiablog.blogspot.ru/2013/06/google-internship.html. [↑](#footnote-ref-32)
32. Мурашов М. Корпоративная культура: западная практика // Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – С. 29-32. [↑](#footnote-ref-33)
33. Собчик Е. О проблемах создания корпоративной культуры в российских компаниях. Царское ли это дело? (из опыта работы с крупнейшими коммерческими организациями) // Московский психологический журнал. – 2007. – №2. – С. 28. [↑](#footnote-ref-34)
34. Козлов В. В. Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – С. 101. [↑](#footnote-ref-35)
35. Козлов В. В. Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2009 г. – С. 46. [↑](#footnote-ref-36)
36. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – С. 200. [↑](#footnote-ref-37)
37. Фей К., Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. — 2005. — №4. – С. 62. [↑](#footnote-ref-38)
38. Первакова Е. Методы количественной диагностики эффективной корпоративной культуры // Социальная политика и социальное партнерство. – 2012. – №2. – С. 45-46. [↑](#footnote-ref-39)
39. Фей К. Организационная культура и эффеткивность: пример изучения иностранных компаний в России [Электронный ресурс] / К. Фей, Д. Дэнисон// Персонал Микс. – 2001. - №2. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-2/20.shtml?printversion. [↑](#footnote-ref-40)
40. Олехнович М.О., Макарова Т.А. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Трудовое право. – 2006. – №2. – С. 41. [↑](#footnote-ref-41)
41. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – Самара, 1995. – С. 136. [↑](#footnote-ref-42)
42. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – Самара, 1995. – С. 164-166. [↑](#footnote-ref-43)
43. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.alidi.ru. [↑](#footnote-ref-44)
44. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.alidi.ru. [↑](#footnote-ref-45)
45. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.alidi.ru. [↑](#footnote-ref-46)