

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Влияние организационной культуры на мотивационный климат в орга-
низации**

(на примере ООО «ТРАНСЛОГИСТИК»)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Александровой Анжелики Владимировны

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.э.н.,

доцент _____ «__» _____ 2016 г. /О.А. Мызрова/

Зав. кафедрой:

д-р соц. наук, доцент _____ «__» _____ 2016 г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2016

Введение

Начиная с восьмидесятых годов двадцатого века тема корпоративной 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.

Цель данного исследования заключается в изучении влияния корпоративной культуры на мотивационный климат ООО предприятия «Транслогистик» и разработке основных мотивационных составляющих корпоративной культуры в данной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить понятийный аппарат в области организационной культуры и мотивации персонала.

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

Объектом исследования является ООО предприятие «Транслогистик».

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения в процессе воздействия корпоративной культуры на мотивационный климат данной организации.

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

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 исследование, включающее три этапа: диагностику корпоративной культуры с использованием «Опросника организационной культуры» Д. Дэнисона; анализ мотивационного климата – индивидуальное анкетирование сотрудников; сравнительный анализ системы мотивации и корпоративной культуры организации.

Результаты исследования могут быть использованы в ООО «Транслогистик» с целью совершенствования мотивационной системы персонала, на основе составляющих существующей корпоративной культуры предприятия. Предлагаемая методология исследования может быть применена к другим

компаниям с целью определения мотивационных особенностей организационной культуры.

Краткое содержание

Бакалаврская работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первом разделе «Теоретические основы влияния корпоративной культуры на мотивационный климат организации» проведен анализ учебной и научной литературы по вопросам понятия, структура, функций корпоративной культуры, использования корпоративной культуры как инструмента мотивации персонала, а также инструментов диагностики корпоративной культуры и мотивационного климата в организации.

В первом параграфе этого раздела «Понятие, структура и функции корпоративной культуры» было определено, что 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.

1. 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.

2. 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.

Во втором параграфе «Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала» установлено, что мотив представляет собой осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость». Трудовые мотивы делятся на две основные группы:

- 1) Биологические мотивы отражают физиологические потребности человека, например, сон, голод и так далее, «заставляя» его заниматься определенной деятельностью.
- 2) Социальные мотивы, отражающие потребность быть в коллективе (коллективизм), личное самоутверждение и самореализацию, мотив самостоятельности в работе, мотив надежности или стабильности, мотив приобретения нового, мотив справедливости, мотив состязательности.

Мотивация может быть двух форм: материальная и нематериальная.

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.

В третьем параграфе «Инструменты диагностики корпоративной культуры и мотивационного климата в организации» выявлены виды диагностики корпоративной культуры, которые могут быть прямые и косвенные.

Изучение наиболее известных и часто применяемых инструментов анализа корпоративной культуры организации, позволило определить преиму-

щество количественных методик, т.к. они позволяют за короткий срок провести анализ культуры на всех уровнях организации и получить объективную картину ценностей и установок персонала. Поэтому для анализа корпоративной культуры ООО «Транслогистик» была выбрана методика «Опросник организационной культуры», разработанная Дэниэлом Дэнисоном в 1993 году, на основе которой были выделены 4 основные проекции (параметра, фактора) корпоративной культуры, влияющие на эффективность бизнеса, по каждой из которых рассчитаны три индекса в соответствии с факторами, влияющими на нее.

Во втором разделе «Анализ корпоративной культуры организации как инструмента влияния на мотивационный климат в ООО «ТРАНСЛОГИСТИК» дана характеристика ООО «Транслогистик», которое вышло на рынок транспортных услуг в 2007 году, избрав своей специализацией контейнерные перевозки грузов. Учитывая современные требования к транспортным услугам, изначальной целью стало создание профессиональной команды специалистов, изучение и внедрение новейших технологий, использование прогрессивного программного обеспечения и наработку партнерских отношений с наиболее крупными операторами рынка.

Основными партнерами ООО «Транслогистик» являются лидеры международного рынка контейнерных перевозок: предприятиями «Русские транспортные линии», «Вл-лоджистик», «Тис-лоджистик», «Трансконтейнер», «Априори».

Корпоративная культура ООО «Транслогистик» находится на высоком уровне, распространена во всех подразделениях и филиалах, принимается всеми сотрудниками. Основы культуры данной организации закреплены в корпоративном кодексе компании. В корпоративном кодексе ООО «Транслогистик» основное внимание отведено трем блокам: знакомству с миссией, ценностями, принципами компании; знакомству со сводом правил корпоративной этики; кадровой политике компании.

По результатам диагностики корпоративной культуры ООО «Транслогистик» был сделан вывод, что в ООО «Транслогистик» в большей степени развиты следующие характерные черты организационной культуры:

- постановка долгосрочных целей и задач организации (миссия) – в ООО «Транслогистик» 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 ООО «Транслогистик» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией.

В третьем разделе «Мероприятия по повышению влияния корпоративной культуры на мотивационный климат в ООО «Транслогистик»» были разработаны рекомендации по использованию корпоративной культуры как инструмента повышения эффективности существующей системы мотивации, по формированию клиентоориентированности персонала.

Сопоставление полученных результатов по диагностике культуры организации и анализу мотивации персонала позволило определить инструменты (факторов мотивации) корпоративной культуры, стимулирующие работников. На уровне артефактов мотивирующими факторами должны стать ма-

териальное 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.

Стремление к клиентоориентированности должно исходить от первых лиц ООО «Транслогистик», поскольку, в конечном счете, именно поведение руководителя является моделью для подражания среди сотрудников:

1. Наем и отбор персонала. Клиентоориентированность относится, скорее, к внутренним качествам личности, поэтому важно, чтобы соискатель обладал природной склонностью к работе и с людьми. Легко развивать навыки клиентоориентированности у человека, который искренне стремится помочь людям, понимает их потребности. Напротив, крайне тяжело научить сотрудника доброму, открытому и заботливому отношению к людям, если он изначально не наделен этими врожденными качествами. Никакие рабочие процедуры и шаблоны не спасут такого сотрудника во внештатных ситуациях с клиентами, которые обязательно возникают в сфере услуг. Его сложно мотивировать "полюбить" клиента и искать пути решения его проблем. Обучение сотрудников, не имеющих склонности и способностей к сервису, приводит к

высоким затратам и текучести кадров. Наиболее эффективным методом отбора сотрудников, которые способны стать клиентоориентированным персоналом, является рассмотрение и анализ конкретных кейсов, основанных на ситуациях с клиентами. Этот метод наиболее удобен для того, чтобы понять, насколько осознанно действует кандидат, и какова его истинная мотивация.

2. Обучение персонала. Для того чтобы приобрести ключевые навыки клиентоориентированности, необходимые в ежедневной работе с клиентами, персонал нужно обучать. Причем обучение должно проводиться не только для новых сотрудников, но и с определенной периодичностью для существующего персонала. Наиболее удобной и эффективной формой обучения здесь являются тренинги. При этом необязательно содержать штат тренеров, можно по мере необходимости приглашать сторонних специалистов для проведения обучения в удобное для компании время. Кроме того, тренинги могут проводить сами сотрудники, которые успешны в своей работе и лучше всех соответствуют культуре клиентоориентированности. Это комфортно для новичков, так как с ними делятся опытом их же коллеги, а для наставников это является сменой вида деятельности, ступенькой карьерной лестницы и подтверждением уважения и доверия со стороны работодателя.

3. Материальная мотивация. В целях формирования клиентоориентированности в работе предлагается рассматривать клиентоориентированность как один из показателей результативности сотрудника и включать его в систему премирования к окладу. Для оценки данного показателя необходимо использовать как внутренний (оценка непосредственного руководителя, супервизора), так и внешний контроль (оценка клиента, независимого эксперта).

Реализация предложенных мероприятий позволит увидеть реальный уровень сервиса в ООО «Транслогистик» и оценить действительное соответствие работы персонала стандартам обслуживания, в том числе, и в части клиентоориентированного подхода к потребителям. При этом важно понимать, что целью оценки сервиса и, в частности, клиентоориентированности

не является исключительно поощрение или наказание персонала. В первую очередь, она выявляет пробелы в обучении сотрудников и необходимости изменения стандартов обслуживания.

Таким образом, мотивация и клиентоориентированность персонала – понятия, тесно связанные между собой и взаимозависимые. На наш взгляд, главными мотивационными составляющими клиентоориентированности сотрудников являются корпоративная культура компании и материальное вознаграждение. Для того чтобы персонал проникся потребностями и желаниями клиента, нужно, чтобы компания уделяла должное внимание своим сотрудникам и выстраивала политику клиентоориентированности на всех уровнях своей деятельности. Главная особенность процесса превращения в клиентоориентированную компанию — отсроченный результат, поскольку данное преобразование возможно лишь при системном подходе и требует от руководства компании большой отдачи и постоянной заботы о своих внутренних и внешних клиентах.

Заключение

Корпоративная культура организации 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.

В ходе анализа корпоративной культуры была использована методика Д. Дэнисона, позволившая определить культурные характеристики, присутствующие 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 ясные для всех сотрудников миссию и цели;
- ключевые ценности ООО «Транслогистик» позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией.
- у компании есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей деятельности.

Для анализа мотивационного климата было проведено анкетирование сотрудников ООО «Транслогистик» с целью определения основных элементов мотивационной системы в организации, обладающих наибольшим мотивационным эффектом. К ним 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 ООО «Транслогистик». В результате были выделены составляющие мотивации персонала в соответствии с ее структурой по модели Э. Шейна.

В ходе исследования было выявлено, что 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 ООО «Транслогистик» 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.