

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Влияние организационной культуры на мотивацию
основного персонала ООО «Сакура»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.1647. ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____/В.А. Конкина
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУз–593
_____/ Жэнь Синьюй
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Сущность организационной культуры и ее взаимосвязь с мотивацией персонала.....	6
1.2 Функции, виды и методы организационной культуры, влияние организационной культуры на мотивацию	17
1.3 Зарубежный и отечественный опыт построения системы организацион ной культуры и его влияния на мотивацию персонала.....	32
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «САКУРА»	36
2.1 Краткая характеристика ООО «Сакура»	36
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Сакура»	42
2.3 Кадровый аудит ООО «Сакура»	57
3 ПРОЕКТ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА ООО «САКУРА»	69
3.1 Анализ системы организационной культуры ООО «Сакура»	69
3.2 Проект формирования организационной культуры ООО «Сакура».....	71
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту построения систем орган изационной культуры на мотивацию основного персонала ООО «Сакура»	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	108
ПРОЛОЖЕНИЕ А	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	118

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности организации в значительной мере определяется такими факторами, как производственные мощности, технологии выполнения работ, персонал, его квалификация, потенциал развития. Наряду с ними к наиболее значимым элементам внутренней среды относится организационная

культура компании, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия. Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к таким составляющим организационной культуры, как миссии организации, планированию, мотивационной политике и др. В конечном счете, эти факторы определяют эффективность деятельности организации в целом.

Организационная культура присутствует в любой организации, она определяет ее неповторимость, сплоченность и целостность. Будучи уникальной, определенной и ценной, организационная культура может рассматриваться как важнейший стратегический ресурс, обеспечивающий компании долговременное конкурентное преимущество. Организационная культура развивается вместе с организацией. При этом эффективность, устойчивость и жизнеспособность организации на каждой стадии жизненного цикла связана с состоянием организационной культуры и соответствием ее элементов требованиям стадии жизненного цикла.

В настоящее время организационная культура предопределяет место организации в более широкой внешней среде, способ осмысления окружающей действительности и внутренних отношений. Она действует в жизни организации как предпосылка, образец и стереотип при формировании стратегии, принятии решений, распределении власти, в поведении персонала.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в настоящее время вопросы формирования организационной культуры в организации имеют большое значение, так как организационная культура состоит из взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации.

Целью работы является изучение организационной культуры как фактора мотивации сотрудников ООО «Сакура».

В соответствии с этой целью в проекте решаются задачи:

- рассмотреть сущность организационной культуры и мотивации;
- рассмотреть виды и методы организационной культуры;
- проанализировать зарубежный и отечественный опыт построения системы организационной культуры и ее влияние на мотивацию персонала;
- дать характеристику предприятия ООО «Сакура»;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Сакура»;
- осуществить кадровый аудит ООО «Сакура»;
- проанализировать систему организационной культуры ООО «Сакура»;
- разработать проект построения организационной культуры для повышения мотивации персонала ООО «Сакура»;
- рассчитать стоимость предложений по разработанному проекту.

Объектом исследования является персонал ООО «Сакура».

Предмет исследования - организационная культура ООО «Сакура».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список.

В первой главе рассматриваются теоретические основы построения системы организационной культуры, влияющей на мотивацию персонала предприятия.

Во второй главе дана характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также кадровый аудит предприятия.

В третьей главе проводится анализ актуальной системы управления организационной культурой предприятия, разрабатывается проект усовершенствованной системы управления организационной культурой и рассчитывается стоимость предложений в рамках проекта.

В работе использованы теоретические и методологические исследования отечественных авторов в области управления процессами формирования организационной культуры и в сфере мотивации персонала.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность организационной культуры и ее взаимосвязь с мотивацией персонала

В современной литературе встречается много определений организационной культуры, содержащих различные функциональные описания культурной области и формулируемые исходя из определенных целей исследования, однако целостного определения организационной культуры, которое получило бы общепризнанное распространение, не существует [7, с. 56].

Приведем лишь некоторые определения термина «организационная культура»:

– набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;

– разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое;

– базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте [23, с. 54];

– система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации [20, с. 41];

– образец основных допущений данной группы, открытых или разработанных в процессе обучения для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции [7, с. 64];

– исторически сложившаяся система общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения членов организации, выдержавших испытание временем [8, с. 99];

– совокупность господствующих в данном коллективе ценностей, убеждений, установок, а также общий моральный климат, помогающие работникам понять назначение организации в целом (смысла их деятельности, во имя чего они работают), механизм ее функционирования и тем самым создать нормы деятельности и поведения правила следования им [11, с. 32].

В работе мы будем придерживаться определения Каштановой Л.В. :

Организационная культура – это убеждения, установки и ценности, нормы поведения, являющиеся не писанными правилами, которые определяют, как должны работать и вести себя люди в данной организации [11, с. 39].

Эдгар Шейн, имя которого, пожалуй, наиболее тесно связано с зарубежными исследованиями в области организационной культуры, определяет ее как «... совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [20, с. 201].

Термин «организационная культура», приведенный в словаре «Социальные теории организации», тесно связан с терминами “организационное ядро” и “организационное поведение”: организационная культура – совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации или ее активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы на символическом уровне.

Организационное ядро – устойчивая и авторитетная часть персонала организации, выступающая носителем профессионализма и организационной культуры. [19, с. 35].

Организационное поведение – это поведение человека в организации, следствием которого является установление, обеспечение или исполнение определенных организационных связей [19, с. 35].

Нужно отметить, что у всех определений и толкований есть область пересечения: организационная культура – это совокупность представлений, убеждений, ценностей и установок, разделяемых членами одной организации, и предопределяющих поведение членов данной организации.

Понятие организационной культуры появилось в конце 70-х гг. в результате попыток американских ученых проанализировать успехи японской экономики и

ответить на «японский вызов». По мнению У. Оучи, характерными отличиями японских предприятий были пожизненный наем, медленное постепенное продвижение сотрудников по ступеням иерархии, неспециализированная карьера, коллективные механизмы принятия решений, и ответственности, скрытые формы контроля, анализ возникающих проблем через призму целого; для американских предприятий было характерно: краткосрочный наем, достаточно быстрое продвижение по карьерной лестнице, явно выраженные формы контроля, специализированная карьера, ориентированность на индивидуальные решения и ответственность, установка на разрешение частных проблем [23, с. 171].

На практике часто путают два имеющих много общего, но все же разных понятия: «культура организации», подразумевающая культуру предприятия и «организационная культура». Под культурой организации или предприятия следует понимать совокупность норм поведения и общих ценностей, признанных сотрудниками данного предприятия. Под организационной культурой предприятия понимается совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии.

Культура организации отличается ориентированностью на внешнюю среду и представляет собой культуру поведения на рынке; культуру поддержания отношений с поставщиками и покупателями; культуру обслуживания клиентов компании. Ей свойственны динамичность, обязательность и устойчивость отношений. Организационная культура ориентируется на внутреннюю среду и выражается, главным образом, в организационном поведении работников предприятия. [22, с. 46]

Значение организационной культуры в развитии любого предприятия зависит от ряда обстоятельств. Во-первых, являясь важным источником преемственности и стабильности организации, она формирует внутригрупповое представление о ней и определяет организационную идентичность сотрудников. Это способствует созданию у сотрудников ощущения надежности самой компании и собственного положения в ней, формирует чувство социальной защищенности. Во-вторых,

знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. В-третьих, организационная культура, существующая в компании, является одним из способов стимулирования самосознания и высокой ответственности сотрудника, осуществляющего поставленные ему задачи [20, с. 64].

Организационная культура оказывает влияние на достижение целей фирмы. По данным исследований Ассоциации менеджеров влияние организационной культуры выражается в:

- повышении показателей деятельности предприятия;
- увеличении эффективности бизнес-процессов в организации;
- повышении мотивации персонала;
- формировании положительного имиджа организации для персонала, акционеров и внешних аудиторий. [23, с. 84]

Организационная культура способствует усилению взаимной интеграции сотрудников, улучшению их взаимопонимания и вынуждая соблюдать даже нигде не записанные правила, дает возможность предвидеть организационное поведение и не применять регулирование всего путем предписаний. При этом внешний контроль успешно замещается самоконтролем. Организационная культура не внедряется и не заимствуется, поскольку перенос образа организационного поведения, обычно, не приводит к успеху. Каждый коллектив отличается своей уникальностью, поэтому важную роль играет история становления компании, формирования ее коллектива и выработавшиеся традиции.

Организационная культура тесно связана с системой мотивации на предприятии. В общем виде под мотивацией человека к деятельности подразумевается совокупность движущих сил, которые побуждают человека к выполнению определенных действий. Данные силы, находясь вне и внутри человека, вынуждают его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. При этом в результате сложной системы взаимодействия отдельных сил

и действий человека разные люди совершенно по-разному реализуют воздействия со стороны одинаковых сил. Кроме того, поведение человека и производимые им действия также влияют на его реакцию и на воздействия сил, вследствие чего меняется степень влияния воздействия и направленность поведения, которое вызвано этим воздействием. [1, с. 50].

Исходя из этого, мотивацию можно определить, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к действию, задающих границы и формы человеческой деятельности и придающие ей направленность, которая ориентирована на достижение конкретных целей. К основным элементам мотивационного процесса относят потребности, подразделяемые на первичные и вторичные, и вознаграждение, внутреннее и внешнее.

Потребность является ощущением человека физиологической или психологической нехватки чего-либо. Потребности классифицируются на первичные и вторичные. Первичные потребности заложены в человеке генетически. К ним относят потребность в пище, воде, сне. Вторичные потребности являются результатом жизненного опыта. К таким потребностям относятся психологические потребности в успехе, власти, уважении, общении, привязанности.

Потребности человека невозможно непосредственно увидеть или измерить, их существование можно обнаружить лишь по поведению людей. Потребности проявляются в мотивах, которые побуждают человека к действию и становятся формой их выражения. [2, с. 25]. Множество потребностей человека составляют мотив его деятельности. Ощущение человеком потребности выражается в состоянии устремленности. Потребности являются основным мотиватором совершения людьми определенных действий. Если эти действия приводят к удовлетворению потребностей, то человек стремится повторить их в будущем. В случае неудовлетворения потребностей человек старается не совершать этих действий в дальнейшем. Такое поведение носит название закона результата. Изобразим упрощенную модель мотивации через потребности на рисунке 1.

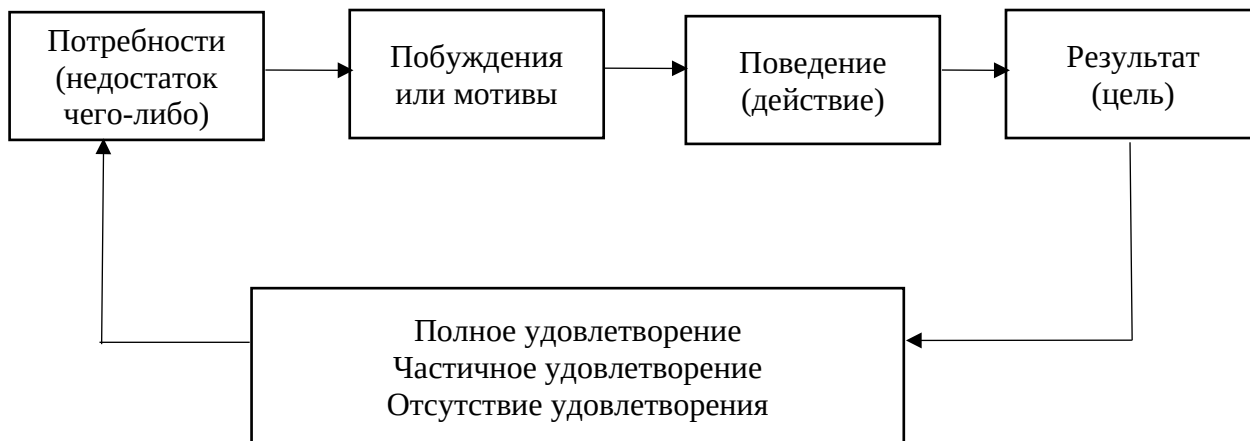


Рисунок 1 – Упрощенная модель мотивации [4, с. 151]

Среди многообразия человеческих потребностей выделяют факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективную мотивацию трудовой деятельности. Важную роль в удовлетворение потребностей играет вознаграждение, поскольку способствует побуждению людей к эффективной деятельности. Вознаграждение представляет собой положительный результат, воплощающий в себе все ценное для человека, что он получает в результате каких-либо действий. Вознаграждения являются индивидуальными для каждого человека и подразделяются на внутренние и внешние. Любой руководитель в своей работе сталкивается с этими двумя типами вознаграждений.

Внутренние вознаграждения выражаются в удовлетворении, получаемом непосредственно от самой работы, в чувстве самоутверждения и самоуважения, в удовольствии от общения. Внешнее вознаграждение находится в косвенной зависимости от работы и выражается в признании и уважении коллег, в статусе работника, величине премии и заработной платы, в виде похвалы руководителя, повышении в должности.

С мотивационной точки зрения вознаграждение можно определить как стимулирование труда. Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику в военном искусстве. Мотивация

представляет собой стратегическую линию, которая направлена на достижение глобальных целей, поставленных перед сотрудником, и сочетается с общими целями организации. Примером может служить желание работника сделать карьеру или расширить профессиональные знания путем прохождения обучения за счет предприятия, на котором он работает, при этом способствуя своими знаниями и навыками его развитию. [3, с. 97] С точки зрения руководства, стимулирование представляет собой тактику разрешения проблемы, которая удовлетворяет конкретные мотивы сотрудника, чаще всего материальные, и позволяет ему повысить эффективность труда. Мотивация и стимулирование в качестве методов управления трудом имеют противоположную направленность, при этом они дополняют друг друга. Задачей мотивации является изменение существующего положения, стимулирование направлено на его закрепление.

Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. К примеру, рост номинальной заработной платы на 10% при инфляционном повышении цен в стране на 20% не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее, так как реальная заработная плата работника снизилась на 10%. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. [8, с. 201]

Таким образом, мотивация – это не что иное, как совокупность сил, которые побуждают человека осуществлять затраты определенных усилий, на определенном уровне старания и удовлетворенности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Одной из наиболее важных задач управления является мотивирование сотрудников и руководство выполнением работы. При этом инструменты мотивации быстро изменяются и зависят от организационной культуры компании. В процессе планирования и организации деятельности руководитель определяет конкретные цели компании, период реализации и исполнителей. В случае эффективного выбора решений, у руководителя появляется возможность реализовать свои решения в дела с помощью применения на практике основных

принципов мотивации. Систематический анализ мотивации с психологической точки зрения не дает возможности точно определить, что же служит побуждением человека к труду. Тем не менее анализ поведения человека в труде позволяет сформулировать некоторые общие толкования мотивации и создать прагматические модели мотивации сотрудника в процессе работы. Изменение организационной культуры является причиной изменений в формировании мотивации у работников, что и определяет актуальность изучения этого вопроса. Вовлеченность в сильную организационную культуру уже сама по себе выступает мощным стимулом к повышению производительности, желанию действовать в интересах и во благо своей компании. Элементы организационной культуры в виде высокой миссии, великих целей, образцовых доброжелательных взаимоотношений, продуманной системы материального и социального стимулирования, демократического стиль и процедуры управления имеют огромное мотивирующее влияние на работу сотрудников предприятия. Знание типа организационной культуры и ее особенностей позволяет осуществлять дальнейшее прогнозирование поведения организации, реакцию сотрудников на решения и действия руководителя, внешние события [14, с. 31].

Организационная культура является сложной композицией философии организации, ее правил, норм, убеждений, верований и ценностей, не требующих доказательств и принимаемых всеми работниками. На основании анализа практики можно сделать вывод о том, что период формирования организационной культуры в компании составляет от пяти лет, а непосредственными носителями ее выступают все работники организации: руководство и персонал. Организационная культура влияет на мотивацию трудовой деятельности сотрудников на уровнях [19, с. 35]:

- формирования лояльности сотрудников к компании;
- развития показателей сплоченности коллектива предприятия;
- выбора методов и способов мотивации сотрудников организации;

- профилактики стресса и конфликтов, которые спровоцированы развитием субкультуры и контркультуры в организации.

Организационная культура является одним из мощнейших инструментов мотивации сотрудников поскольку [28, с. 96]:

– она выступает ключевым источником создания социально-психологического климата компании, организационной атмосферы для осуществления непосредственной трудовой деятельности;

- лежит в основе формирования лояльности работников к организации, а также развития сплоченности коллектива путем создания единого «корпоративного духа»;

- создает условия, способствующие обеспечению соответствия ценностей руководства и сотрудников организации, что дает возможность всем участникам организационного процесса осмыслить ожидания и требования друг друга и общаться на «одном языке»;

– устанавливает возможности и ограничения демонстрации трудового поведения членов организации средствами нормирования всех форм и появлений делового взаимодействия.

Нужно отметить, что мотивация сотрудника всегда характеризуется его вовлеченностью и готовностью к самоотдаче в ходе реализации профессиональных задач. В свою очередь, самоотдача сотрудника компании пропорциональна степени его лояльности, определяемой развитостью организационной культуры [28, с. 151]:

– лояльность работника, которая выражена на уровне нормативов. При таком уровне лояльности работники готовы к реализации своих возможностей и своей компетентности только в той мере, которая регламентирована внутри компании. Так, работник готов задерживаться на рабочем месте после окончания рабочего времени только столько, сколько ему это будет компенсировано работодателем. В данном случае лояльность сотрудника обусловлена элементарными расчетами и

показателями рентабельности, т.е. влиянием экономических факторов на мотивацию труда;

– лояльность работника, сформированная на уровне убеждений, проявляется в готовности сотрудника использовать свой трудовой потенциал во имя общей идеи, коллектива, лидера и пр. На этом уровне лояльности сотрудника ценности и нормы организационной культуры приобретают первостепенное значение.

Несомненно, мотивация сотрудников будет значительно выше в организациях, в которых преобладает лояльность работников на уровне убеждений, чем в компаниях, где готовность сотрудника к самоотдаче находится в зависимости от внешних стимулирующих факторов. В то же время необходимо обратить внимание на следующую закономерность: в случае изменений в политике управления в компаниях, где достаточно длительное время наблюдались лояльность персонала на уровне убеждений и единство корпоративного духа, риск возникновения демотивации сотрудников, скорость ее распространения, повышение уровня организационных и личных конфликтов будет выше. [20, с. 74] В организациях, в основе трудовой деятельности работников которых лежат административные нормы, регламенты и правила, изменения в политике управления проходят более спокойно. Организационным и межличностным конфликтам не свойственна стихийность, они характеризуются управляемостью.

Организационная культура оказывает большое влияние на уровень сплоченности коллектива, воздействующую на мотивацию сотрудников, их потребность к деловому взаимодействию и сотрудничеству. Сплоченность коллектива представляет собой стремление членов группы к принадлежности к данной группе, к реализации профессиональной деятельности в определенном коллективе. Трудовая мотивация сотрудников формируется при условии достижения согласованности между представлениями руководителя и ожиданиями работников в отношении представленных выше показателей. При этом ожидания руководителя находят отражение в организационных установках и ценностях, являющихся элементами организационной культуры.

В заключении можно сказать следующее. Руководителю важно понимать, что организационная культура не только оказывает влияние на формирование потребностей, мотивов и установок к труду, но и во многом определяет методы мотивации работников в организации. Данное влияние выражается в формировании лояльности работников по отношению к организации, повышении степени сплоченности коллектива, улучшении психологического климата в организации, росте степени самоотдачи работников.

1.2 Функции, виды и методы организационной культуры, влияние организационной культуры на мотивацию

Сформулируем основные функции организационной структуры, оказывающие влияние на эффективность деятельности предприятия [17, с. 91]:

- охранная функция, заключающаяся в создании барьера от нежелательного внешнего воздействия и реализуемая путем ввода запретов, «табу», ограничивающих норм, формирования специфической логики мышления;
- интегрирующая функция, способствующая объединению людей и формированию у них чувства принадлежности к компании, отождествлению себя с ней, гордости, вызывающая стремление посторонних людей включиться в нее, что является важным моментом в решении кадровых проблем;
- регулирующая функция, направленная на создание общего социально-психологического климата в компании, поддержание необходимых правил и норм поведения и взаимоотношений участников, контактов с внешним миром, уменьшение неопределенности в сложных ситуациях, что гарантирует стабильность, уменьшает вероятность возникновения нежелательных конфликтов;
- коммуникационная функция, которой отводится важная роль в установлении контактов между работниками, осознании ими наблюдений, событий и установлении связей между ними, облегчении взаимопонимания, что

способствует ускорению информационного обмена и экономии управленческих расходов;

- адаптивная функция, облегчающая взаимную адаптацию людей и компании друг к другу и внешней среде и реализуемая посредством общих для всех норм поведения, ритуалов, обрядов;

- ориентирующая функция, призванная направлять деятельность работников организации в нужное русло, придавать общий смысл их поведению;

- мотивационная функция, которая способствует созданию необходимых стимулов для действий;

- воспитательная функция;

- функция формирования имиджа компании.

Организационная культура как единое целое включает в себя несколько относительно самостоятельных элементов, так называемых, локальных субкультур, которые способны конкретизировать и развивать общую организационную культуру, мирно сосуществуя наряду с ней либо противореча ей. Они носят название контркультур [8, с. 243].

Определенная структура организационной культуры, состоящая из набора ценностей, предположений, верований и символов, помогает членам организации, следующим им, справиться со своими проблемами. Так, Э. Шейн предложил три уровня рассмотрения организационной культуры [9, с. 52].

Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, который включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т. п., или все то, что ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующую организационную культуру.

В соответствии с тем, какие из перечисленных уровней рассматриваются, организационные культуры делятся на субъективные и объективные [9, с. 61]. Субъективная организационная культура основывается на разделяемых сотрудниками образцах предположений, веры и ожиданий, а также на групповом восприятии организационного окружения с его нормами, ценностями и ролями, которые существуют вне личности.

К основным элементам субъективной организационной культуры относятся:

- организационные ценности;
- ритуал;
- церемония;
- мифы;
- легенды;
- обычаи;
- лозунги;
- язык;
- менталитет.

Рассмотрим подробнее каждый из элементов. Организационными ценностями являются свойства каких-либо материальных и духовных объектов, явлений или процессов, которые обладают эмоциональной привлекательностью для людей организации, что позволяет им выступать в качестве образцов, ориентиров, мерила поведения в целом и в конкретных ситуациях. К ценностям относятся цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, соблюдение законов и правил, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика, способы распределения дохода. [21, с. 77]

Позитивные ценности отражают следующие высказывания:

- «Работа может быть выполнена только на отлично»;
- «В споре рождается истина»;
- «Интересы потребителя превыше всего»;
- «Успех компании – это мой успех»;
- «Работа в компании – это возможность творчества и самореализации»;
- «Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе»;
- «Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель».

Следующие фразы отражают негативные ценности:

- «Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям»;
- «Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак»;
- «Не высовывайся»;
- «Хорошо работать – это не самое главное в жизни»;
- «Покупатели (клиенты) – случайные люди, они доставляют только неудобства»;
- «Всю работу не переделаешь» [26, с. 94].

Ритуал представляет собой совокупность обрядов, которые оказывают психологическое воздействие на людей организации в целях укрепления преданности ей, повышения сплоченности, формирования психологического комфорта, привития организационных ценностей и формирования необходимых

убеждений [26, с. 108]. Ритуалы поддерживают идеологические представления, конкретизируя их. Ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентаций [27, с. 39].

Уровень формализации ритуалов различается. Большинство подобных официальных мероприятий направлены на соблюдение согласия и порядка; целью большинства неофициальных ритуалов является поддержание отношений.

Хорошие ритуалы способствуют усилению положительных ценностей культуры, плохие или глупые являются причиной потери времени и раздражения людей. Процессами ритуализации охвачены ежегодные собрания для подведения итогов, рабочие совещания по утрам в понедельник, схемы собеседований с поступающими на работу, поиск новых кадров, деятельность комитетов по безопасности и т. п. Когда ритуальные мероприятия становятся настолько отработанными, что теряется цель, можно говорить о возникновении дурных ритуалов. [25, с. 51]

Генеральный директор крупной европейской компании независимо от состояния дел ежегодно вывозит своих менеджеров с женами в какое-нибудь южное экзотическое местечко на конференцию. Конференция длится четыре дня, и у каждого хватает времени, чтобы поехать по окрестностям и погреться на солнышке. Вечера наполнены волшебством: обеды, фейерверки, танцы, развлечения – все то, чего большинство не может себе позволить на собственные деньги. Дела занимают совсем немного времени – две-три лекции, которые только косвенно связаны с проблемами компании. Но эти конференции окружены бесконечными мифами и легендами [22, с. 46].

В один прекрасный день озабоченный бухгалтер все это изменит: конференции будут проводиться в более дешевых местах и каждая минута будет отдана обсуждению ситуации в компании, жены останутся дома, и множество насущных вопросов удастся обсудить. Однако хороший ритуал будет вытеснен. Окажется потерянной цель – укрепление ценностей и убеждений, объединяющих корпорацию.

Церемония, связывающая воедино несколько ритуалов, является специальным запланированным мероприятием, проводимым для публики. Церемонии устраиваются менеджерами для представления ярких примеров ценностей компании. Церемонии способствуют укреплению организации и созданию возможности для веселья и эмоциональной разрядки [23, с. 68].

Мифы являются объяснением прошлых событий, культурное содержание которых очень важно. Мифы могут быть правдивыми и вымышленными, при этом достоверность мифов не обязательна. Миф представляет собой короткие рассказы о людях и событиях и является наглядной формой идеологии [17, с. 179]. Мифы используют важную информацию. Они разъясняют или скрывают парадоксы, маскируют противоречия, блокируют дальнейший поиск объяснений, примиряют противоборствующие силы, придают драматизм заурядным событиям и стимулируют эмоционально и рационально приемлемое понимание реальности.

Легенды представляют собой отчасти правдивые рассказы о людях и частично основаны на фактах, а частично являются свободным и эмоциональным истолкованием этих фактов. Легенды, способствующие созданию внутреннего эксклюзивного имиджа компании, определению ее лица, воссозданию истории возникновения и развития компании, рассказываются вновь принятым работникам для поддержания жизни основных ценностей компании.

Обычаи (традиции) – формы социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколение без изменений [23, с. 198]. Лозунги (призывы, девизы, слоганы) в краткой форме отражают основные задачи организации. Сегодня в форме лозунга часто формулируется ее миссия. [24, с. 74]

Узнавая язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают и сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков

приобщают к жаргону, существующему в организации. Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры [24, с. 86].

Менталитет – образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям [24, с. 92].

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом [25, с. 201].

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация [25, с. 215].

Существует много различных типологий организационных культур. Приведем наиболее распространенные. Самым кратким и точным вариантом классификации организационных культур является классификация американского исследователя Уильяма Оучи, выделившего четыре основных вида [23, с. 191]:

1) рыночная культура, для которой характерны господство стоимостных отношений и ориентация на прибыль. При этом источником власти в такой культуре выступает собственность на ресурсы.

2) бюрократическая культура, основанная на господстве регламентов, процедур и правил. В данной культуре источником власти является должность членов организации.

3) клановая культура, которая дополняет предыдущие. В основе данной культуры лежат внутренние ценности компании, направляющие ее деятельность. Источником власти являются традиции.

4) предпринимательская культура поддерживает действия, которые направлены вовне организации на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность такой культуры состоит в гарантии удовлетворения потребностей сотрудников компании в развитии и совершенствовании. В основе управления лежит вера в руководителя, в его знания и опыт, привлечение персонала организации к творчеству.

Наиболее известной является типология управленческих культур данная С. Хонди, в которой каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога [23, с. 303]:

1) культура власти, или Зевса. Ее основной момент – личная власть, источником которой выступает владение ресурсами. Для организаций с такой культурой характерна жесткая структура, высокая степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавление инициативы работников, жесткий контроль над всем. Залогом успеха в такой компании является квалификация руководителя и своевременное выявление проблем, способствующие быстрому принятию и реализации решений. Такую культуру исповедуют обычно молодые коммерческие структуры.

2) ролевая культура, или культура Аполлона. В основе этой бюрократической культуры лежит система правил и инструкций. Характерной чертой такой культуры является четкое распределение прав, ролей, обязанностей и ответственности между сотрудниками управления. Особенности культуры является негибкость и трудности с внедрением нововведений, что является причиной ее низкой эффективности в условиях перемен. Источником власти здесь служит должность, а не личные качества руководителя. Такой тип управленческой культуры присущ крупным корпорациям и государственным учреждениям.

3) культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. В основе ее лежат

сотрудничество, коллективная выработка идей и общих ценностей. Источником власти выступают знания, компетентность, профессионализм и владение информацией. Этот тип культуры является переходным и способен перерасти в один из предыдущих. Он присутствует в проектных или венчурных организациях.

4) культура личности, или Диониса связана с эмоциональным началом и основана на творческих ценностях. Основным моментом, присущим данной культуре является достижение индивидуальных целей людей, а не решение служебных задач. Решения принимаются путем достижения согласия, поэтому власти имеет координационный характер.

Немаловажный элемент управленческой культуры компании – отношение к женщинам, определяющее их положение, а также к слабому полу вообще. Выделяют следующие виды такой культуры [24, с. 301]:

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

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

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

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

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

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

Классификация по К. Камерону – Р. Куинну выделяет четыре типа организационной культуры [12, с. 101]:

1) клановая культура. Представляет из себя дружественное место работы, где люди имеют много общего, и похожа на большую семью. Лидеров и глав подобных организаций воспринимают как воспитателей, может быть, даже как родителей. Преданность и традиции позволяют организациям держаться вместе. Отличительной чертой является высокая обязательность организации, делающей акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придающей большое значение высокому уровню сплоченности коллектива и психологическому климату. Успех определяется добрыми чувствами к потребителям и заботой о людях. В организации поощряется бригадная работа, участие в бизнесе и согласие.

2) адхократическая культура. Является динамичным предпринимательским и творческим местом работы. Лидеры организации – новаторы и люди, готовые идти на риск. Отличительной чертой организации считается преданность экспериментам и новаторству. В долгосрочной перспективе в компании делается акцент на росте и приобретении новых ресурсов. Успех заключается в производстве и предоставлении уникальных товаров и услуг, что позволяет быть лидером на рынке товаров и услуг. В организации поощряют личную инициативу и свободу.

3) иерархическая культура, является очень формализованным и структурированным местом работы. В основе управления людьми, лежат процедуры, в качестве лидеров выступают рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Цель организации заключается в обеспечении стабильности и рентабельности деятельности. Показателями успеха являются надежность поставок и низкие затраты. Управление наемными работниками основывается на гарантии занятости и долгосрочной предсказуемости.

4) рыночная культура. Организация ориентируется на результаты и выполнение поставленных задач. Людям свойственны целеустремленность и соперничество между собой. В качестве лидеры выступают твердые руководители и суровые конкуренты, непоколебимые и требовательные. Деятельность организации акцентируется на стремлении побеждать, решении поставленных задач и достижении измеримых целей. Показателем успеха является увеличение рыночной доли. Важными моментами выступают конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Мотивация бывает положительной и отрицательной. Положительной мотивацией является стремление достигнуть успехов в своей деятельности, предполагающее проявление сознательной активности и связанное с выражением позитивных эмоций и чувств, к примеру, одобрением коллег работника. Отрицательная мотивация связана с применением неодобрения, осуждения, влекущих за собой не только материальное, но и психологическое наказание. В случае отрицательной мотивации человек старается отстраниться от неуспеха. Боязнь наказания является причиной возникновения отрицательных чувств и эмоций и, как следствие, появления нежелания трудиться в данной сфере деятельности. Психологическая закономерность наказания заключается в существенном снижении его действия при многократном его применении, в результате которого человек привыкает к отрицательному влиянию наказания и, в итоге, перестает реагировать на него. Исследованиями подтверждено, что подобное действие свойственно и материальному вознаграждению. Когда человек все время получает материальную награду, к примеру, в виде премии, то постепенно его мотивационная нагрузка теряется, т.е. оно перестает оказывать воздействие.

Выделяют три основных вида трудовой мотивации [10, с. 144]:

- материальная;
- социальная или моральная;
- организационная или административная.

Мотивация содержит стимулирование, относящееся к положительной мотивации, и санкции, которые считают отрицательной мотивацией. Среди мотивов труда решающее значение имеют мотивы, вызванные материальной заинтересованностью, оказывающие большое влияние на выбор профессии, места трудовой деятельности, определяющие отношение к труду.

Реализация материальной мотивации осуществляется посредством системы оплаты труда, системы дифференцированного учета видов и результативности труда, системы реализации полученных за труд денежных средств. К числу

дополнительных материальных стимулов в мировой практике относят оплату транспортных расходов за счет компании, субсидии на питание, оплату затрат на образование, оплата предприятием медицинских обследований сотрудников, туристические поездки в выходные дни и во время отпуска, оплачиваемые предприятием, расходы работодателя на страхование жизни работников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т.п. [2, с. 25] В основе социальных, или моральных, стимулов лежат нравственные ценности человека, осознание сотрудником своего труда в качестве долга перед обществом, понимание ценности и полезности своего труда. В эту категорию входят также побудительные мотивы, которые связаны с творческой насыщенностью и содержательностью трудовой деятельности, ее благоприятными условиями, взаимоотношениями в коллективе, отношениями между сотрудником и его руководством, возможностью карьерного роста, самосовершенствования и самовыражения. Систему стимулов к труду схематически можно представить в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1 – Система стимулов к труду [3, с. 83]

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
Денежные: - заработная плата, - поощрительные выплаты, - единовременные вознаграждения и т.д.	Социальные: - престижность труда, - понимание ценности и полезности труда, возможность профессионально-квалифицированного роста и т. д.
Дополнительные - транспорт, - питание, - медицинская помощь, - страхование, - отпуск и т.д.	Моральные: - награды, - уважение сослуживцев. Творческие: - самовыражение; - самосовершенствование.

Воздействие мотивации направлено на следующие характеристики деятельности [10, с. 213]:

- усилие;
- старание;

- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

При выполнении одной и той же работы человек может затрачивать различные усилия. Это может быть работа в полную силу или вполсилы. Также работник может стремиться выбрать работу полегче, а может взяться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение [4, с. 198]. Все это отражает величину затраченных человеком усилий и его мотивации на затрату больших усилий при выполнении определенной работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивая от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третьей характеристикой деятельности, на которую оказывает влияние мотивация, является настойчивость продолжения и развития начатого дела. Эта характеристика деятельности очень важна, поскольку часто встречаются люди, быстро теряющие интерес к начатому делу. Отсутствие настойчивости негативно сказывается и на доведении дела до конца.

Важным условием успешного выполнения работы является добросовестность, заключающаяся в ответственном осуществлении работы в соответствии с требованиями и регулирующими нормами. Несмотря на наличие высокой квалификации и знаний, безответственное отношение работника к своим обязанностям может привести к отрицательному результату его деятельности [8, с. 131].

Направленность как характеристика деятельности работника проявляется в стремлении к осуществлению определенных действий. Знание направленности действий работника выступает ключевым моментом в управлении, однако не

менее важным является умение при помощи мотивации ориентировать данные действия в направлении конкретных целей [4, с. 264].

Основными функциями мотивации являются [4, с. 280]:

- побуждение к действию,
- направление деятельности,
- контроль и поддержание поведения.

Побуждение к действию – мотивы являются стимулом к действию. Следовательно, человек, который активно действует для достижения конкретной цели, позволяющей ему удовлетворять какие-либо потребности, рассматривается как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий человек выступает в качестве немотивированного или обладающего низкой мотивацией.

Направление деятельности – человек постоянно принимает решение о способах достижения своих целей. К примеру, перед голодным человеком стоит выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, ощущающий чувство одиночества, выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, который стремится произвести благоприятное впечатление на своего начальника, выбирает между усердной работой над важной задачей, оказанием какой-то услуги руководителю или лестью ему. У всех этих действий есть общее – какой-то выбор, направляющий усилия человека на достижение конкретной цели, которая будет способствовать удовлетворению соответствующей потребности [10, с. 187].

Контроль и поддержание поведения, которое направлено на достижение цели, проявляется в определенной настойчивости в достижении данной цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой [8, с. 156].

Таким образом, мотивацией является совокупность движущих сил, побуждающих человека к действиям, направленным на удовлетворение

человеческих потребностей. Мотивация выполняет определенные функции, заключающиеся в побуждении и направлении действий, а также в контроле поведения человека. Организационная культура, являющаяся одним из способов мотивации работников, представляет собой набор установок, правил, ценностей, разделяемых всеми членами группы. Существующие классификации выделяют различные типы культур в зависимости от особенностей, присущих им.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт построения системы организационной культуры и его влияния на мотивацию персонала

В отличие от зарубежных стран с развитой экономикой, в России мотивационные аспекты начали применяться относительно недавно. На практике большая часть руководителей, несмотря на существующую возможность принятия самостоятельных решений в области стимулирования и мотивации персонала, используют малоэффективные методы.

В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотивации с целью их приспособления к большой современной структуре потребностей. Несомненно, одним из значимых факторов материального стимулирования выступает заработная плата, поскольку ее уровень больше остальных влияет на степень и качество затрат труда работников предприятия. Задачей системы оплаты является создание у людей чувства защищенности и уверенности, привлечение действенных средств стимулирования и мотивации, обеспечение процесса воспроизводства затраченной энергии. Поэтому во многих современных компаниях мотивация труда предполагает применение экономических методов: выплату окладов и фиксированных премий [6, с. 37].

В более современных и открытых иностранному опыту организациях наблюдается активное формирование корпоративной культуры организации, являющейся одним из важных стимулов работников. Корпоративная или

организационная культура представляет собой совокупность идей, взглядов, ценностей, которые разделяют все члены одной организации, задающей людям ориентиры их поведения и действий. В организационной культуре руководству предприятия наиболее интересен механизм влияния ее на отношения, поведение и работу сотрудников организации.

Основными элементами организационной культуры, оказывающими влияние на мотивацию сотрудников, являются:

- ценности и нормы;
- вера в руководство, свои силы, успех;
- отношение к клиентам;
- осознание себя и своего места в организации;
- трудовая этика и мотивирование, включающие в себя отношение к работе и ответственность, разделение и замещение работы и т. д.
- развитие и обучение работников;
- отношение к работе и стиль поведения руководства;
- критерии поощрения и наказания работников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид и одежда;
- организация питания.

На мотивацию персонала также оказывают влияние так называемые вторичные элементы организационной культуры, к которым можно отнести:

- структуру организации;
- систему передачи информации и организационные процедуры;
- внутренний и внешний дизайн помещений;
- истории и мифы о важных лицах и событиях;
- философия и миссия организации, сформулированные в виде принципов и заповедей.

В зависимости от ресурсов, размеров и оборотов компании она может позволить себе улучшение условий труда, создание обеденных комнат и комнат отдыха, организацию мероприятий и праздников и другие методы социально-психологической мотивации для стимулирования работников.

Таким образом, можно отметить, что руководители осознают необходимость побуждения сотрудников к работе на организацию, но при этом полагают, что простое материальное вознаграждение в этом случае будет достаточным стимулом. Иногда такая политика бывает успешна, хотя и кратковременна. Более продвинутые менеджеры пропагандируют формирование корпоративной культуры, направленной на повышение лояльности работников к самой организации. Помимо этого не нужно забывать и о других организационных и морально-психологических способах мотивации работников [1, с. 51].

На сегодняшний день иностранный опыт мотивации персонала направлен на комплексную работу с отдельным индивидом и представляет собой ориентацию на системные подходы мотивации персонала. В основе японской модели мотивации работников лежат три фактора: возраст, стаж работы и профессиональное мастерство. Для расчета используется тарифная сетка, по которой определяется оклад в виде суммы выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, которые характеризуются категорией и разрядом.

Американская модель мотивации работников основывается на социально-культурных особенностях нации, к числу которых относится массовая ориентация на достижение личного успеха сотрудника, а также высокий уровень экономического благосостояния. Наиболее распространены различные модели повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, которые дополнены разнообразными формами премирования. На американских предприятиях используется партисипативное управление мотивацией, которое существует в следующих формах: участие сотрудников в прибыли и

собственности; участие сотрудников в доходах; участие сотрудников в управлении [14, с. 42].

В настоящий период в Великобритании применяются две модели системы оплаты труда, которые зависят от прибыли: денежная и акционерная, которая предполагает частичную оплату в виде акций. Помимо этого, рассматривается возможность использования системы меняющейся заработной платы, которая полностью зависит от прибыли компании.

Немецкая модель мотивации делает акцент на человеке с его интересами, как свободной личности, осознающей собственную ответственность перед обществом. В экономическом смысле свобода предполагает принятие интересов общества и определение собственного места в системе «производство – потребление». Непременными предпосылками общественного консенсуса являются социальная справедливость и солидарность [14, с. 44].

Современные руководители в Турции наряду с материальной мотивацией выделяют и корпоративную культуру, методы психологической мотивации и достаточно высокий уровень условий труда, что в сочетании способствует повышению мотивации сотрудников и его удовлетворенности организацией.

Исследования малазийских ученых свидетельствуют о том, что в качестве потребностей для мотивации труда работников выступают не только соответствующие условия труда, обучение и повышение квалификации, но и выражение личного мнения по поводу деятельности организации, работы коллег и собственной работы [14, с. 46].

Таким образом, на основании анализа опыта мотивации сотрудников в ряде зарубежных стран позволяет сделать вывод о том, что в России основным способом мотивации является оплата труда. В некоторых отечественных компаниях стараются формировать организационную культуру и предоставлять сотрудникам социально-психологические блага. На иностранных предприятиях применяется комплексная работа с отдельным работником, направленность на системный подход к мотивации персонала, внимание на внутренние мотивы

деятельности, парасипативный подход, активное развитие социально-психологических и экономических методов стимулирования сотрудников. Применение опыта развитых и развивающихся стран в области стимулирования работников представляет особую ценность, так как присутствует проблема низкой мотивации сотрудников предприятий, а попытки внедрения современных разработок без соответствующей адаптации оказываются малоэффективными.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «САКУРА»

2.1 Краткая характеристика ООО «Сакура»

Полное название организации – общество с ограниченной ответственностью реабилитационный центр «Сакура». Сокращенное название – ООО «Сакура».

Общество с ограниченной ответственностью «Сакура» было зарегистрировано 25 июня 2014 года. Организация располагается по адресу: Челябинская область, город Челябинск, улица Захаренко, дом 18. Основной вид деятельности организации – «Общая врачебная практика». Помимо основного вида деятельности зарегистрировано еще двадцать два дополнительных вида деятельности, среди которых оптовая торговля фармацевтической продукцией, оптовая торговля изделиями, применяемыми в медицинских целях, розничная торговля лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках), розничная торговля изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах и др. Общая численность сотрудников составляет 73 человека.

Целью общества является получение прибыли от осуществляемой предпринимательской деятельности и удовлетворение общественных потребностей в предоставляемых обществом услугах. Учредителями общества являются Кобелькова Наталья Вячеславовна и Кобельков Владимир Николаевич. Генеральным директором ООО «Сакура» является Кобелькова Наталья Вячеславовна.

Основным направлением деятельности реабилитационного центра «Сакура» является лечение и помощь детям с детским церебральным параличом, а также восстановлению детей и взрослых после травм и инсультов с применением китайских техник, современных методов лечения и собственных авторских разработок.

Миссией центра является обеспечение общедоступной, качественной, непрерывной реабилитации, отвечающей современным требованиям, для детей с ДЦП. Видение компании заключается в признании реабилитационного центра

«Сакура» в качестве учреждения, оказывающего специализированную медицинскую помощь высокого качества.

Ценности компании:

- высококвалифицированные специалисты с многолетним опытом работы;
- высокий уровень сервиса;
- индивидуальные комплексные программы;
- применение передовых медицинских технологий и методик лечения;
- позитивное мышление;
- самосовершенствование сотрудников центра.

Начав свою деятельность с 2014 года, центр постоянно развивается. В центре работают специалисты с большим профессиональным опытом: специалисты по адаптивной физической культуре, логопеды, врачи – кандидаты медицинских наук и врачи высшей категории. Ведется консультативный прием специалистов: невролога, педиатра, мануального терапевта, травматолога-ортопеда, логопеда-дефектолога. Центр оснащен всем необходимым диагностическим и лечебным оборудованием. Главным принципом работы центра является индивидуальный подход к каждому пациенту.

Комплексное лечение пациентов включает в себя ряд процедур: АФК, иглоукалывание, различные виды массажа, индивидуальные занятия со специалистами, тейпирование, мультифазная мобилизация суставов, транскраниальная микрополяризация, фармакопунктура, и другие. Курс лечения подбирается индивидуально в зависимости от тяжести заболевания и назначается после консультации с врачом, что обеспечивает индивидуальный подход к каждому пациенту.

Организационная структура представляет собой соотношение иерархических уровней и функциональных звеньев, взаимосвязанных друг с другом и обеспечивающих достижение целей предприятия. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, к достоинствам которой можно отнести относительную простоту подбора руководителей и реализации функций

управления. Такая структура управления позволяет оперативно принимать и осуществлять реализацию управленческих решений, обеспечивает единство и четкость распорядительства, снижает вероятность дублирования полномочий и противоречивых распоряжений. Структура предприятия представлена на рисунке 2.

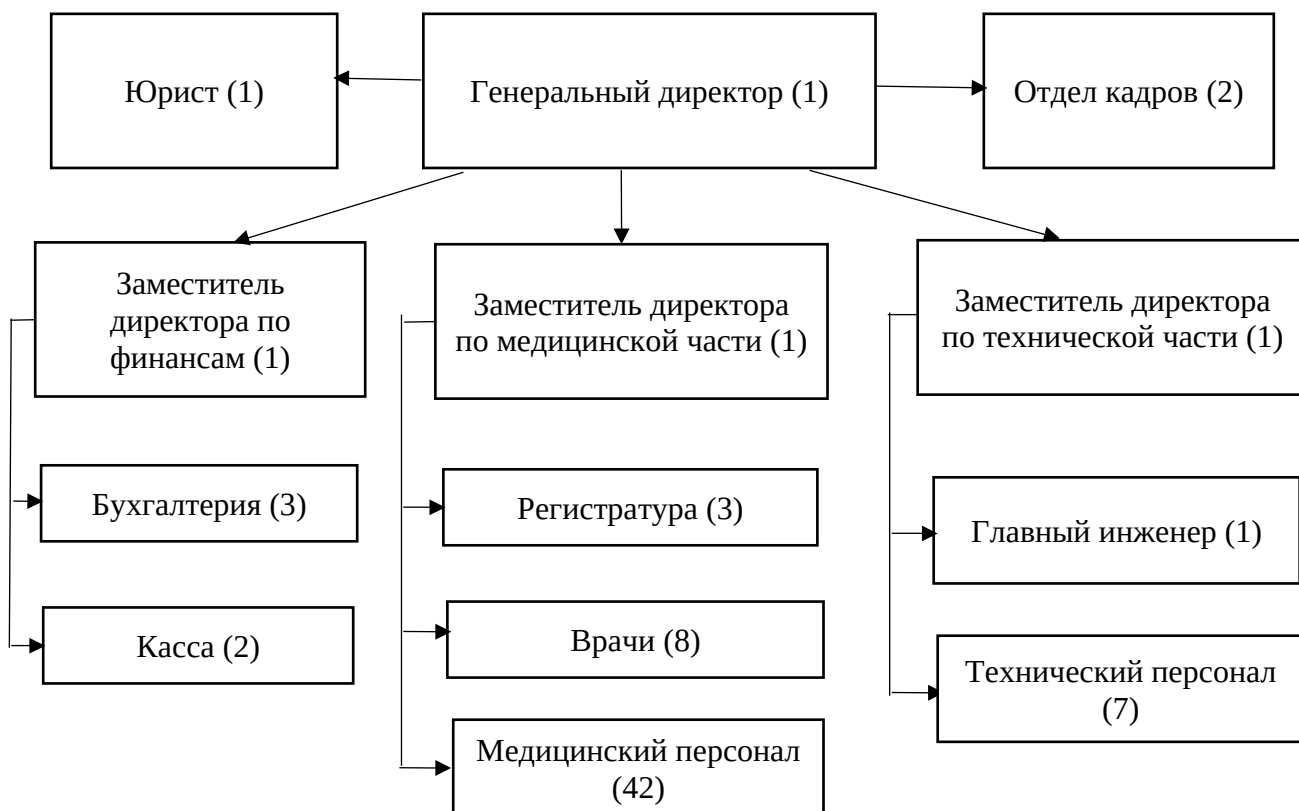


Рисунок 2 – Структура ООО «Сакура»

Для данной структуры характерно четкое распределение обязанностей и полномочий, обеспечивающее все необходимые условия для поддержания дисциплины в коллективе, повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий.

В непосредственном подчинении у генерального директора находятся руководители отдельных подразделений и отделы, такие, как заместитель директора по медицинской части, заместитель директора по финансам, заместитель директора по технической части, юридический отдел и отдел кадров.

Руководители подразделений в свою очередь осуществляют управление деятельностью предприятия в рамках своей компетенции.

В обязанности заместителя по финансам входит организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Заместитель директора по медицинской части отвечает за организацию работы медицинского персонала учреждения и осуществления контроля за ним. Также в число его обязанностей входит осуществление анализа качественных показателей деятельности Медицинского центра, осуществление проверки медицинской документации, качества ее ведения, правильности и целесообразности применяемых методов обследования и лечения больных. В подчинении заместителя директора по медицинской части находится весь медицинский персонал и регистратура.

Заместитель директора по техническим вопросам осуществляет организацию надлежащей эксплуатации здания и оборудования, обеспечивает своевременное проведение ремонтно-строительных работ, замены и ремонта оборудования, контролирует исправность электропроводки, бесперебойность водо- и электроснабжения и другое. В подчинении заместителя директора по техническим вопросам находится главный инженер и технический персонал.

Также в штате центра есть юрист, занимающийся вопросами, требующими правового сопровождения. Управление трудовыми ресурсами на предприятии возложено на отдел кадров.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности ООО «Сакура» (таблица 1).

По данным таблицы 1 можно отметить значительное увеличение выручки предприятия в 2017 и 2018 годах по сравнению с 2016 годом, что свидетельствует

о наращивании оборотов предприятием. Рост выручки в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 10%, в 2018 году прирост равен 9,8%. Наблюдается и увеличение себестоимости реализованной продукции. В 2017 году данный рост составил 46,2 % по отношению к 2016, в 2018 году –14,8%.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Сакура» за 2016-2018 годы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	2017 год к 2016 год		2018 год к 2017 год		2018 год к 2016 год	
				Абсолют. измен.	Относ. измен	Абсолют. измен.	Относ. измен	Абсолют. измен.	Относ. измен
Выручка от реализации тыс.руб.	65928,0	72506,0	79635,0	6578,0	10,0	7129,0	9,8	13707,0	20,8
Себестоимость проданной продукции тыс. руб.	50751,0	74202,0	85163,0	23451,0	46,2	10961,0	14,8	34412,0	67,8
Оборотные активы, тыс.руб.	2796,0	12603,0	4698,0	9807,0	350,8	-7905,0	-62,7	1902,0	68,0
Валовая прибыль, тыс. руб.	15177,0	-1696,0	-5528,0	-16873,0	-111,2	-3832,0	225,9	-20705,0	-136,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	11878,0	-3371,0	-9588,0	-15249,0	-128,4	-6217,0	184,4	-21466,0	-180,7
Рентабельность продаж, %	23,0	-2,3	-6,9	-25,3	-110,0	-4,6	200,0	-29,9	-130,0

Важным моментом, на который нужно обратить внимание, является рост затрат, опережающий рост выручки, что является следствием инфляции, роста изменения ассортимента продукции, а также увеличением затрат. Этот фактор негативно отражается на рентабельности продаж предприятия.

Данный вывод подтверждается показателями валовой прибыли и чистой прибыли предприятия, которые принимают отрицательные значения в 2017 и 2018 годах. При этом сумма убытка в 2018 году превышает убыток 2017 года на 184,4%. В 2017 году отмечается снижение коэффициента оборачиваемости оборотных активов, что явилось следствием резкого увеличения величины оборотных активов, в 2018 году данный показатель вследствие роста выручки и уменьшения оборотных активов показал рост, однако его значение ниже показателя 2016 года.

Показатели рентабельности продаж и рентабельности активов после достаточно высоких значений в 2016 году, в 2017 и в 2018 годах принимают отрицательные значения. При этом отмечается их дальнейшее падение, которое является следствием роста затрат организации и полученного в результате этого убытка в данный период.

В целом, по итогам проведенного анализа, нужно отметить, что финансовое состояние предприятия ухудшается. Рост затрат опережает рост выручки, что приводит к снижению прибыли. Деятельность предприятия практически полностью осуществляется за счет заемных средств, что отрицательно сказывается на финансовом положении предприятия и повышает риск неплатежеспособности и финансовой неустойчивости предприятия.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Сакура»

Любая организация функционирует в определенной внешней среде, оказывающей влияние на формирование культуры и создающей благоприятные или неблагоприятные условия. Все внешние факторы можно разделить на две группы: ближняя среда, оказывающая прямое воздействие на деятельность предприятия, и дальняя среда, косвенно влияющая на результаты деятельности организации. К ближней среде относятся поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, законы государственного регулирования. Под дальней средой

понимаются факторы, которые не оказывают немедленного влияния на организацию, но, тем не менее, воздействующие на нее: экономическая ситуация, научно-технический прогресс, политические и социокультурные изменения. Изменение одного фактора может повлечь изменение других, поскольку они взаимосвязаны. Для оценки внешней среды ООО «Сакура» проведем STEP-анализ (таблица 3).

Таблица 3 – STEP-анализ ООО «Сакура»

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния	Вероятность наступления	Сила влияния	Взвешенная оценка
Социокультурные факторы						
F1	Изменение уровня доходов населения	Наблюдается снижение уровня доходов населения вследствие кризиса	-	0,4	7	-2,8
F2	Наличие сегментов потенциальных клиентов	Предоставляемые центром услуги востребованы среди населения	+	0,5	8	+4,0
F3	Устойчивый спрос на медицинские услуги	Повышенный спрос способствует увеличению объемов оказываемых услуг	+	0,3	5	+1,5
				$\Sigma = 1$		2,7
Технологические факторы						
F4	Появление новых технологий, развитие новых методик лечения	Внедрение новейших методов лечения способствует улучшению результатов лечения	+	0,3	7	+2,1
F5	Развитие интернет технологий	Применение интернет ресурсов позволяет информировать потенциальных клиентов об услугах центра и способствует повышению качества взаимодействия с ними	+	0,4	8	+3,2

Окончание таблицы 2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния	Вероятность наступления	Сила влияния	Взвешенная оценка
F6	Новые технологии в сфере рекламы	Способствует расширению клиентской базы	+	0,3	5	+1,5
				$\Sigma = 1$		6,8
Экономические факторы						
F7	Рост темпов инфляции	Является причиной повышения затрат организации вследствие увеличения цен на коммунальные услуги, материалы и пр.	-	0,5	8	-4
F8	Снижение покупательской способности	Может стать причиной снижения ценовой доступности услуг центра для клиентов	-	0,5	5	-2,5
				$\Sigma = 1$		-6,5
Политические						
F9	Ужесточение законодательства и налогообложения	Увеличение затрат предприятия вследствие повышения налоговых ставок	-	0,6	8	-4,8
F10	Усиление государственного контроля за деятельностью	Ужесточение требований к медицинским организациям будет способствовать снижению конкуренции	+	0,4	5	+2,0
				$\Sigma = 1$		-2,8

По результатам проведенного анализа можно отметить ряд возможностей и угроз ООО «Сакура». Возможностями, связанными с влиянием социокультурных факторов, являются востребованность услуг и повышенный спрос среди населения, способствующие увеличению объемов организации.

Следствием влияния технологических факторов являются возможности применения новых технологий и методик лечения, использование новых технологий в сфере интернет-ресурсов и рекламе.

Отразим полученные данные на графике (рисунок 3).

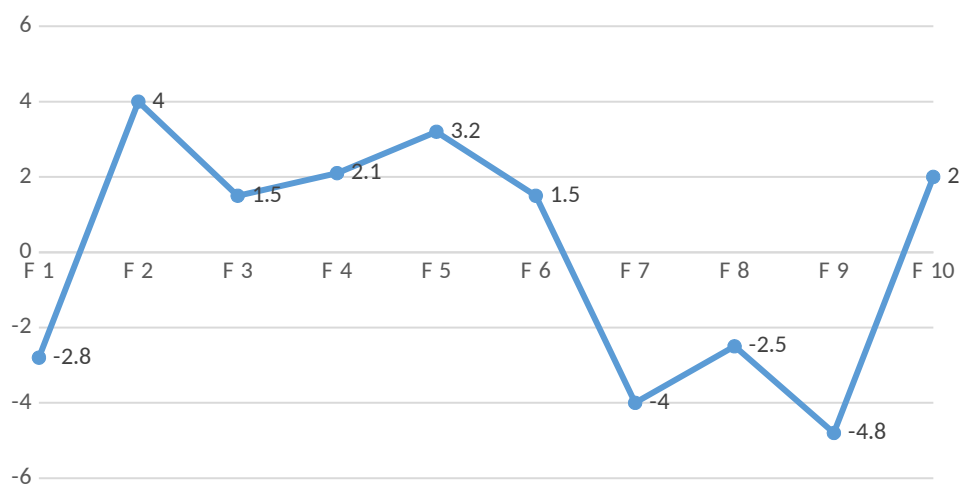


Рисунок 3 – Профиль внешней среды

Усиление государственного контроля, являющееся следствием влияния политических факторов, влечет ужесточение требований к деятельности медицинских организаций, что способствует уходу с рынка недобросовестных конкурентов.

Среди угроз можно отметить рост темпов инфляции, изменение уровня дохода населения, снижение покупательской способности, повышение конкуренции и ужесточение законодательства и налогообложения.

Исходя из анализа возможностей и угроз можно определить следующие стратегии развития предприятия:

- внедрение новых методик лечения;
- применение новых технологий в рекламе и интернет технологий для продвижения услуг компании на рынке;
- поддержание качества оказываемых услуг на соответствующем уровне.

Проведем анализ факторов влияния на организацию по методу 5 сил Портера (рисунок 4).



Рисунок 4 – Анализ факторов влияния ООО «Сакура» по модели «5 сил Портера»

На основании анализа можно сделать следующие выводы. Существует угроза ужесточения конкуренции. При этом вероятность появления новых конкурентов относительно невысока вследствие значительных финансовых затрат для открытия подобных медицинских центров, однако существует угроза усиления существующих конкурентов. Так же обстоит ситуация и с появлением продуктов-заменителей, которыми могут выступать услуги реабилитационных и оздоровительных центров. Зависимость от поставщиков средняя и может проявиться в повышении тарифов на коммунальные услуги вследствие роста инфляции.

В условиях существующей конкуренции потребители имеют возможность выбора, что вынуждает организацию к поиску новых способов удержания имеющихся клиентов и привлечения новых. Для оценки возможности увеличения объемов продаж организации и повышения выручки в перспективе проведем анализ предоставляемых услуг центра с использованием матрицы БКГ. Для этого выберем несколько услуг из общего списка (таблица 4). Сравним объемы продаж по данным услугам с объемами основного конкурента организации.

Таблица 4 – Исходные данные по реализации услуг ООО «Сакура» на внутреннем рынке

Основные виды продукции	Объем реализации в тыс. руб.		Объем продаж в Челябинске за 2018 год (тыс. руб.)
	2017 г.	2018 г.	
1.Массаж общий	17482,0	18126,5	98467,1
2.Массаж стоп	6592,8	7578,6	30651,5
3.Занятие по ЛФК	9889,2	10921,4	31452,4
4.Суставная гимнастика	5911,4	8896,1	22985,9
Итого:	39875,4	45522,6	183556,9

Рассчитаем годовое увеличение объемов продаж по данным услугам в 2018 году. Данные занесем в таблицу 5.

Таблица 5 – Темпы роста рынка

Основные виды продукции	Объем реализации в тыс. руб.		Объем продаж в Челябинске за 2018 год (тыс. руб.)	Темп роста рынка
	2017 г.	2018 г.		
1.Массаж общий	17482,0	18126,5	98467,1	3,7%
2.Массаж стоп	6592,8	7578,6	30951,5	15,0%
3.Занятие по ЛФК	9889,2	10921,4	31454,4	10,4%
4.Суставная гимнастика	5911,4	8896,1	22985,9	50,4%
Итого:	39875,4	45522,6	183556,9	14,2%

После определения темпов роста рынка по выбранным позициям рассчитаем долю рынка организации по этим услугам (таблица 6).

Таблица 6 – Доля ООО «Сакура» на внутреннем рынке

Основные виды продукции	Объем реализации в тыс. руб.		Объем продаж ООО «МЦ Семейный доктор» за 2018 год	Темп роста рынка	Относительная доля рынка
	2017 г.	2018 г.			
1.Массаж общий	17482,0	18126,5	98467,1	3,7%	18,4%
2.Массаж стоп	6592,8	7578,6	30951,5	15,0%	24,5%
3.Занятие по ЛФК	9889,2	10921,4	31454,4	10,4%	34,7%
4.Суставная гимнастика	5911,4	8896,1	22985,9	50,4%	38,7%
Итого:	39875,4	45522,6	183556,9	14,2%	24,8%

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что наиболее перспективным и конкурентоспособным видом услуг из числа анализируемых является массаж стоп, по причине того, что он отсутствует у конкурентов или не развит. По услуге суставной гимнастики продажи относительно невелики, но темпы роста продаж высокие, однако для увеличения выручки по ним необходимо увеличить обороты по данной услуге, что может способствовать возникновению дополнительных затрат.

На основании проведенных расчетов построим матрицу БКГ (рисунок 5).

Услуга суставной гимнастики занимает значительную долю рынка, при этом темп роста рынка растет (поэтому мы относим данную услугу к категории «звезд»). Услуги массажа стоп и занятий по ЛФК также занимают значительную долю рынка, но темп роста рынка при этом низкий (категория «дойные коровы»). Услуги общего массажа имеют незначительную долю рынка и темп роста (категория «собаки»).

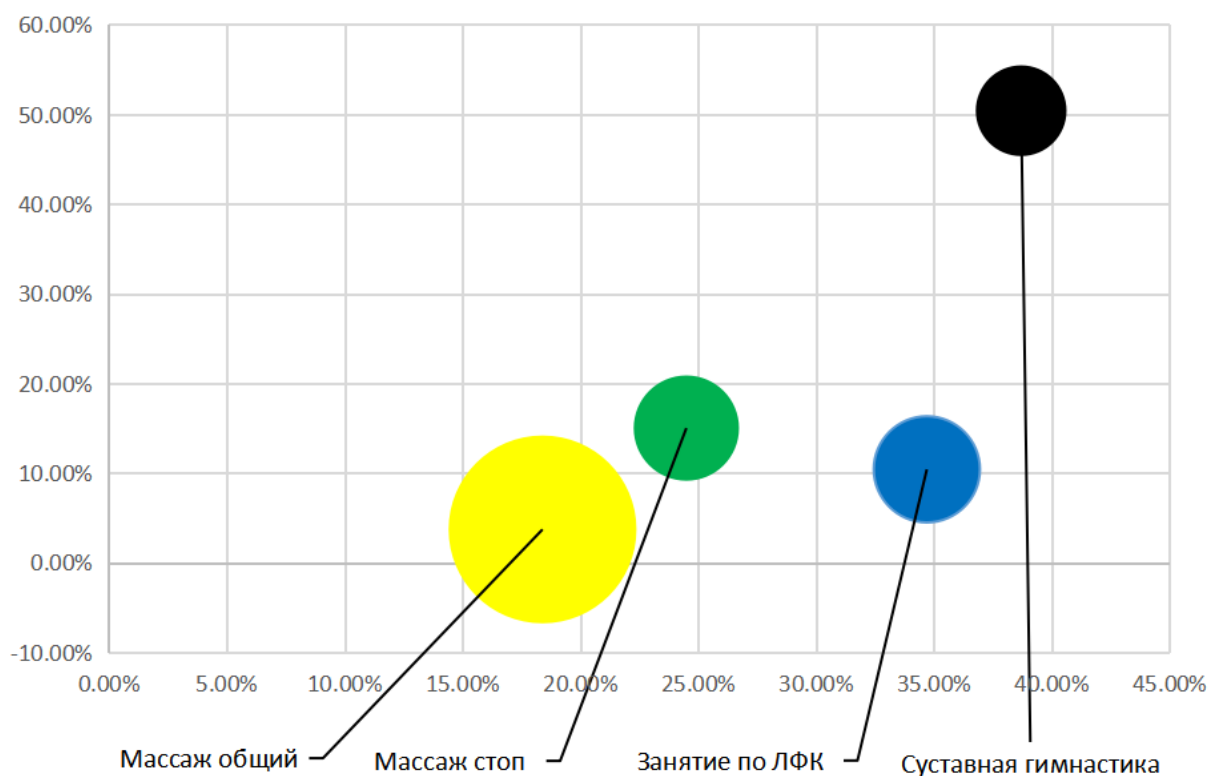


Рисунок 5 – Матрица БКГ для ООО «Сакура»

Проведем анализ ключевых элементов микросреды компании и на основании их сделаем выводы о правильности построения бизнес-процессов внутри организации и эффективности использования имеющихся ресурсов. Используем для этого анализ 7S МакКинзи. Модель включает в себя жесткие элементы, к которым относятся стратегия, структура компании, система управления, и мягкие, включающие в себя систему ценностей, навыки, состав работников, взаимоотношения внутри организации. Оформим анализ всех элементов модели в виде чек-листа (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ 7S МакКинзи ООО «Сакура»

Название элемента	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенное увеличение доли рынка текущим ассортиментом и внедрением новых позиций	Нет

Название элемента	Описание элемента	Противоречие
Структура	Простая вертикальная структура подчинения в организации	Нет
Система управления	Относительно слабая система стратегического планирования, управления персоналом	Да
Сумма навыков	В компании высокий уровень квалификации специалистов	Нет
Состав работников	В компании наблюдается текучесть персонала. Мотивация сотрудников построена на получении вознаграждения по результатам работы	Да
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления	Да
Система ценностей	Не весь персонал компании разделяет ценности организации	Да

По итогам анализа выявлены следующие противоречия. Стратегия компании заключается в увеличении доли рынка, наращивании оборотов компании за счет существующего спектра услуг, а также за счет внедрения новых методик и технологий. Однако слабая система планирования и управления персоналом является препятствием для реализации стратегии компании. Линейно-функциональная структура предприятия не противоречит стратегии компании и способствует стабильности. Высокая квалификация специалистов организации является одним из факторов, способствующих формированию положительного имиджа компании.

Данный фактор не противоречит стратегии компании и способствует ее реализации. Однако мягкий, демократичный стиль управления, существующий в компании, не позволяет в должной мере организовать управление персоналом, о чем свидетельствует факт имеющейся текучести кадров.

Отразим данные анализа на рисунке (рисунок 6).

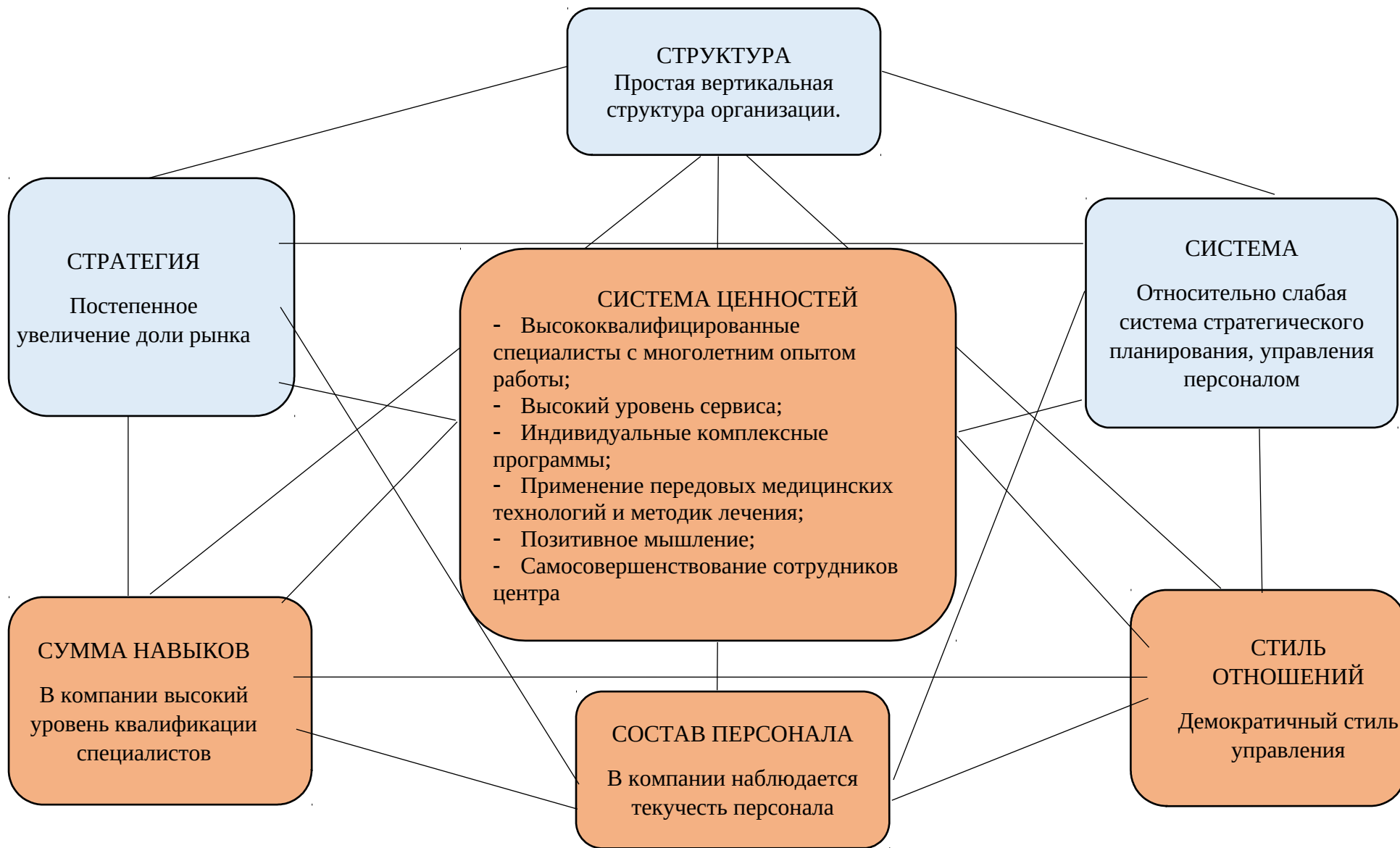


Рисунок 6 – Анализ 7S МакКинзи ООО «Сакура»

Причиной этого также является слабость системы мотивации и организационной культуры компании, вследствие чего вновь принятые специалисты не разделяют ценностей организации и основным мотивом эффективности их трудовой деятельности является материальное вознаграждение. Для выявления слабых и сильных сторон организации проведем SNW-анализ. Для сравнения проанализируем основного конкурента компании ООО МЦ «Семейный доктор». Результаты анализа представим в виде таблицы (таблица 8).

Таблица 8 – SNW-Анализ ООО «Сакура»

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильные					Нейтральные	Слабые					
		5	4	3	2	1		-1	-2	-3	-4	-5	
1	Обучение персонала	С ↔ Д											
2	Условия труда	С ↔ Д											
3	Мотивация и стимулирование персонала		Д ↔ С										
4	Текущее кадров							Д ↔ С					
5	Квалификация персонала	С ←										→ Д	
6	Оценка качества работы персонала	С ←							→ Д				
7	Социальный пакет	С ↔ Д											
8	Стоимость услуг								Д ↔ С				
9	Уровень технической оснащенности		С ↔ Д										
10	Информационное обеспечение	С ↔ Д											
11	Конкурентность услуг	С ↔ Д											
12	Производственные площади	СД											
13	Состояние охраны труда	СД											
14	Рекламная активность	Д ←											→ С
15	Объемы производства		Д ↔ С										
16	Организационная культура	Д ←											→ С

По итогам сравнения ООО «Сакура» с конкурирующей компанией можно отметить ряд сильных и слабых сторон, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия. В компании большое внимание уделяется обучению сотрудников, что способствует повышению уровня

квалификации персонала. К преимуществам компании относятся также условия труда, полный социальный пакет, степень информационного обеспечения, качество услуг и т.д. Однако есть и слабые стороны, основными из которых являются текучесть кадров вследствие слабой системы мотивации, достаточно высокая стоимость услуг, низкая рекламная активность.

На основании результатов представленных выше различных способов анализа деятельности организации сформулируем сильные и слабые стороны, а также выявим возможности и потенциальные угрозы компании путем применения SWOT-анализа (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «Сакура»

Сильные стороны организации (S)	Слабые стороны организации (W)
<ul style="list-style-type: none"> - присутствие на рынке в течение длительного периода; - востребованность услуг организации; - широкий спектр предлагаемых услуг; - квалифицированные специалисты; - высокое качество оказываемых услуг; - удачное месторасположение. 	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень рекламной активности; - текучесть кадров; - достаточно высокие цены на услуги.
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> - повышение уровня жизни населения; - совершенствование методик лечения; - развитие рекламных технологий; - расширение клиентской базы. 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение покупательной способности; - рост темпов инфляции; - ужесточение конкуренции; - изменения в налоговой политике.

В таблице представлены также возможности и угрозы, которые могут содействовать развитию организации и оказывать негативное воздействие. Руководству организации необходимо обратить внимание на возможности, которые позволят привлечь новых клиентов, увеличить объемы продаж и получить дополнительную прибыль.

Особое внимание нужно уделить потенциальным угрозам, способным негативно отразиться на деятельности предприятия. Рост темпов инфляции может повлечь повышение цен коммунальные услуги, что приведет к

появлению дополнительных затрат организации и, как следствие, повышению цен на услуги организации. Данный фактор в сочетании со снижением покупательной способности населения может стать причиной снижения прибыли организации.

Высокие цены в сочетании со снижением качества услуг способствуют снижению конкурентоспособности предприятия, что в условиях ужесточения конкуренции может повлечь за собой потерю доли рынка. Изменения в налоговом законодательстве, выражающиеся в повышении налоговых ставок, также является причиной дополнительных издержек предприятия.

На основании SWOT-анализа составим матрицы возможностей (Таблица 10) и угроз (Таблица 11) по вероятности их возникновения и по степени влияния на деятельность организации.

Таблица 10 – Матрица возможностей ООО «Сакура»

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	- расширение клиентской базы;	- развитие рекламных технологий;	-
Средняя вероятность	- совершенствование методик лечения;	- повышение уровня жизни населения.	-
Низкая вероятность	-	-	-

По данным таблицы 10 можно отметить, что руководству стоит обратить внимание на расширение клиентской базы, применение новых методик лечения, а также использование современных рекламных способов

продвижения услуг организации на рынке, т. к. данные факторы способны оказать большое влияние на увеличение объемов продаж компании.

Таблица 11 – Матрица угроз ООО «Сакура»

	Разрушительные последствия	Тяжелые последствия	Легкие последствия
Высокая вероятность	- снижение покупательной способности; - рост темпов инфляции	- ужесточение конкуренции	-
Средняя вероятность	-	- изменения в налоговой политике	-
Низкая вероятность	-	-	-

Проведенный анализ позволил выявить сильные и слабые стороны организации и возможности и угрозы. Оценим степень влияния возможностей и угроз рынка на деятельность организации.

Исходя из данных таблицы 11, можно отметить, что к числу угроз для предприятия относятся снижение покупательной способности на фоне роста темпов инфляции и снижения реальных доходов населения. В данном случае поиск способов и возможностей снижения издержек предприятия позволит минимизировать наценку на оказываемые услуги и повысить конкурентоспособность предприятия. Угрозу появления новых конкурентов можно минимизировать за счет проведения дополнительных маркетинговых мероприятий.

На основании выявленных возможностей и угроз можно составить матрицу взаимосвязанных и взаимовлияющих групп: возможности – сильные/слабые стороны, угрозы – сильные/слабые стороны (Таблица 12).

Составление данной матрицы позволит наглядно увидеть положительное влияние сочетания возможностей и сильных сторон и отрицательное влияние сочетания угроз и слабых сторон на деятельность организации.

Таблица 12 – Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон ООО «Сакура»

	<p>О – возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - Повышение уровня жизни населения; - Совершенствование методик лечения; - Развитие рекламных технологий; - Расширение клиентской базы 	<p>Т – угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Снижение покупательной способности; - Рост темпов инфляции; - Ужесточение конкуренции; - Изменения в налоговой политике
<p>S – сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - Присутствие на рынке в течение длительного периода; - Востребованность услуг организации; - Широкий спектр предлагаемых услуг; - Квалифицированные специалисты; - Высокое качество оказываемых услуг; - Удачное месторасположение 	<p>Стратегии выхода</p> <ul style="list-style-type: none"> - Рост покупательной способности позволит увеличить продажи; - Применение новых методик лечения способствует улучшению конечного результата; - Использование новых технологий в сфере рекламы для продвижения продукции позволит увеличить долю присутствия на рынке; - Привлечение новых покупателей в сочетании с высоким качеством и широким спектром оказываемых услуг будет способствовать увеличению продаж 	<p>Стратегии выхода</p> <ul style="list-style-type: none"> - Большой опыт присутствия на рынке, широкий спектр услуг, высокое качество и база постоянных клиентов позволят поддерживать конкурентоспособность предприятия
<p>W – слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - Низкий уровень рекламной активности; - Текучесть кадров; - Достаточно высокие цены на услуги; - Низкий уровень мотивации 	<p>Стратегии выхода</p> <ul style="list-style-type: none"> - Повышение уровня жизни позволит не снижать цены на услуги, при этом получить дополнительную прибыль; - Совершенствование системы управления организационной культурой позволит повысить уровень мотивации персонала 	<p>Стратегии выхода</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокие цены в сочетании с низкой платежеспособностью снизят конкурентоспособность организации; - Недостаточное использование рекламных мероприятий способствуют снижению конкурентоспособности организации

Из таблицы 12 видно, что применение новых методик лечения позволит повысить результат оказываемых услуг и благотворно скажется на деловом имидже компании. Это в совокупности с проведением рекламных мероприятий позволит привлечь расширить клиентскую базу, увеличить долю присутствия на рынке и повысить прибыль предприятия.

Особое внимание нужно уделить потенциальным угрозам. Достаточно высокие цены на оказываемые услуги, текучесть кадров, низкая рекламная активность отрицательно влияют на репутацию предприятия и способствуют снижению его конкурентоспособности.

Анализируя сочетания возможностей с сильными сторонами и угроз со слабыми сторонами организации, можно определить основные моменты, требующие внимания, разработать дальнейшую стратегию развития организации.

В заключении можно сказать, что проведение SWOT-анализа позволило оценить конкурентоспособность предприятия и выявить слабые и сильные стороны предприятия, а также возможности и потенциальные угрозы.

Особенное внимание руководству предприятия стоит обратить на взаимное влияние сочетания сильных сторон и возможностей, слабых сторон и угроз для учета полученных результатов при разработке долгосрочной стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия.

2.3 Кадровый аудит ООО «Сакура»

Стоит отметить, что оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Главное назначение аудита персонала – выявление резервов повышения уровня отдачи персонала.

Проведем анализ персонала реабилитационного центра ООО «Сакура». Весь персонал организации можно разделить на административно-управленческий,

медицинский и вспомогательный. К административно-управленческому персоналу относятся генеральный директор, заместители директоров, являющиеся руководителями отделов, юрист, сотрудники бухгалтерии, сотрудники кадровой службы, инженер по охране труда, менеджеры, переводчик.

Медицинский персонал составляют администраторы, врачи различных специализаций, специалисты по АФК, массажисты, психолог, логопед-дефектолог, медсестры. К вспомогательному персоналу относятся главный инженер, водитель, уборщицы.

Для анализа эффективности управления персоналом рассмотрим штатное расписание (таблица 13) и распределение труда в компании.

Таблица 13 – Штатное расписание ООО «Сакура»

Название должности	Количество штатных единиц
Административно-управленческий персонал	
Генеральный директор	1
Заместитель генерального директора по финансам	1
Заместитель генерального директора по медицинской части	1
Заместитель генерального директора по технической части	1
Заместитель генерального директора по персоналу	1
Юрист	1
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	2
Специалист по подбору и обучению персонала	1
Делопроизводитель	1
Менеджер	2
Переводчик	1
Инженер по охране труда	1
Медицинский персонал	
Врач-педиатр	1
Врач-физиотерапевт	1
Врач-мануальный терапевт	1
Врач-консультант	3
Врач-невролог	1
Врач-косметолог	1
Психолог	1
Логопед-дефектолог	2

Специалист по АФК	15
Специалист по физиотерапии	2
Специалист	12
Массажист	5

Окончание таблицы 12

Название должности	Количество штатных единиц
Медицинская сестра	5
Вспомогательный персонал	
Главный инженер	1
Водитель	1
уборщицы	6
Итого	73

Рассмотрим изменение численности персонала с 2016 года по 2018 год по категориям работников (таблица 14).

Таблица 14 – Динамика изменения численности персонала ООО «Сакура» по категориям

Группа персонала	2016 год		2017 год		2018 год	
	ССЧ	Уд. вес	ССЧ	Уд. вес	ССЧ	Уд. вес
Административно-управленческий персонал	12	24,0	13	21,3	15	20,5
Медицинский персонал	30	60,0	40	65,6	50	68,5
Вспомогательный персонал	8	16,0	8	13,1	8	11,0
Итого	50	100	61	100	73	100

По данным таблицы видно, что за последние три года наблюдается увеличение среднесписочной численности персонала. При этом растет удельный вес медицинского персонала и снижается удельный вес административно-управленческого и вспомогательного персонала. Причиной этого является наращивание организацией оборотов, расширение спектра услуг, увеличение количества пациентов.

Исходя из проведенных наблюдений за организацией работы персонала, можно отметить следующее. Режим работы административно-управленческого персонала установлен с 8 до 17 часов по пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями. У Медицинского и вспомогательного персонала график работы скользящий с 8 до 19 часов по схеме 2/2. Нагрузка административно-управленческого и вспомогательного персонала в течение дня равномерная, так как не зависит от объема работы. У сотрудников медицинского персонала нагрузка варьируется в течение дня и в зависимости от смены, т. к. распределение проводимых процедур не всегда равномерно. В целом можно сказать, что рабочее время используется сотрудниками центра эффективно. Проанализируем трудовых ресурсов в организации (таблица 15).

Таблица 15 – Движение трудовых ресурсов предприятия за 2016-2018 годы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Среднесписочная численность персонала всего, в т. ч.	50	61	73
Административно-управленческий	12	13	15
Медицинский	30	40	50
Вспомогательный	8	8	8
Количество принятого на работу персонала всего, в т.ч.	2	17	12
Административно-управленческий	1	1	2
Медицинский	1	15	10
Вспомогательный	-	1	-
Количество выбывших сотрудников, в т.ч.	1	6	1
Административно-управленческий	1	-	1
Медицинский	-	5	-
Вспомогательный		1	-
Количество сотрудников, отработавших весь период, в т. ч.	46	43	59
Административно-управленческий	9	12	12
Медицинский	29	25	39
Вспомогательный	8	6	8

Рассчитаем показатели, характеризующие движение трудовых ресурсов предприятия по формулам, приведенным ниже.

- коэффициент оборота по приему персонала

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (2)$$

- коэффициент замещения

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых сотрудников} - \text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (3)$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{количество работников, отработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (4)$$

Результаты расчетов занесем в таблицу 16.

Таблица 16 – Показатели движения рабочей силы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент оборота по приему персонала в целом по предприятию	0,04	0,3	0,16
Административно-управленческий	0,08	0,08	0,13
Медицинский	0,03	0,4	0,2
Вспомогательный	-	0,1	-
Коэффициент оборота по выбытию в целом по предприятию	0,02	0,1	0,01
Административно-управленческий	0,04	-	0,04
Медицинский	-	0,1	-
Вспомогательный	-	0,1	-
Коэффициент замещения в целом по	0,02	0,2	0,2

предприятию			
Административно-управленческий	-	0,08	0,07

Окончание таблицы 15

Показатель	2016	2017	2018
Медицинский	0,03	0,25	0,2
Вспомогательный	-	-	-
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия в целом по предприятию	0,9	0,8	0,8
Административно-управленческий	0,75	0,9	0,8
Медицинский	0,97	0,63	0,78
Вспомогательный	1	0,75	1

По данным таблицы можно отметить, что в целом по предприятию уровень текучести кадров можно охарактеризовать, как низкий. При этом, если анализировать показатели текучести кадров и постоянства кадрового состава, то наибольший уровень текучести кадров и, соответственно, самый низкий уровень постоянства кадрового состава наблюдается среди медицинского персонала. Причиной текучести может быть несколько: неудобный график работы, недостаточно высокий по мнению работника уровень заработной платы, большая рабочая нагрузка и т. д.

Проведем анализ уровня образования сотрудников ООО «Сакура» (таблица 17)

Таблица 17 – Уровень образования сотрудников

Группа персонала	Среднее профессиональное	Высшее профессиональное
Административно-управленческий персонал	5	10
Медицинский персонал	11	39
Вспомогательный персонал	8	-

Итого	24	49
-------	----	----

Из общего числа сотрудников медицинского центра 49 человек имеет высшее образование, что составляет 67,1% от всей численности персонала. Все медицинские работники постоянно повышают свой уровень квалификации путем прохождения обучающих курсов, что подтверждается соответствующими сертификатами.

В медицинском центре работает 73 сотрудника, из них 32 женщины и 41 мужчина. Рассмотрим возрастную структуру персонала предприятия по подразделениям (таблица 18).

Таблица 18 – Возрастная структура персонала

Группа персонала	Возраст		
	25-30 лет	30-40 лет	Свыше 40 лет
Административно-управленческий персонал	3	7	5
Медицинский персонал	10	31	9
Вспомогательный персонал	-	2	6
Итого	13	40	20

Таким образом, мы видим, что возрастная структура персонала компании различается по подразделениям: в административно-управленческом персонале преобладает количество сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет, медицинский персонал также в большинстве своем представлен сотрудниками в возрасте от 30 до 40 лет, возрастная структура вспомогательного персонала в основном старше 40 лет.

Для анализа стажа работы сотрудников в компании, рассмотрим стаж работы по годам и в процентном отношении от общего числа занятых (таблица 19).

Таблица 19 – Стаж работы в компании

Стаж работы, лет	Число сотрудников, чел.	Доля в общей численности, %
До 1 года	2	2,7
1-2 года	23	31,5
3-4 года	34	46,6
Больше 4 года	14	19,2

Итого	73	100,0
-------	----	-------

По результатам таблицы видно, что наибольшую долю персонала составляют сотрудники, стаж работы которых составляет от 3 до 4 лет и от 1 до 2 лет. Это связано с тем, что именно в предыдущие 1-4 лет предприятие активно развивалось и осуществлялся активный найм сотрудников.

В процессе управления персоналом организации помимо кадровой службы участвуют и другие субъекты управления. На предприятии формируется кадровая политика, разрабатывается стратегия ее реализации, осуществляется контроль за ее выполнением. Участие линейного руководителя в управлении кадровым потенциалом носит оперативный характер и заключается в подборе персонала, его адаптации, организации системы мотивации, служебно-профессиональном продвижении сотрудников.

Задачами службы управления персоналом по формированию кадрового потенциала организации являются:

- приобретение, включающее в себя определение потребности организации в соответствующих сотрудниках, определение квалификации и навыков, которые необходимы для работы, использование системы прогнозирования человеческих ресурсов.

- стимулирование, предполагающее создание и использование гибкой системы мотивации; создание системы оценки результатов деятельности сотрудников; улучшение условий труда.

Управление трудовыми ресурсами на предприятии возложено на отдел кадров, в состав которого входят непосредственный руководитель, делопроизводитель и специалист по отбору и оценке персонала.

Деятельность данного отдела включает в себя выполнение следующих функций:

- планирование трудовых ресурсов;
- подбор и прием на работу сотрудников;

- адаптация сотрудника;
- обучение сотрудника;
- разработка системы мотивации;
- оценка персонала.

Структура кадровой службы представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Структура кадровой службы ООО «Сакура»

Рассмотрим каждую функцию подробнее:

1) планирование трудовых ресурсов путем учета численности сотрудников организации, проведения оценки потребностей в персонале, анализа кадровых документов.

Определение потребности в кадрах на исследуемом предприятии осуществляется на основе проведения следующих мероприятий:

- а) анализ фактической численности персонала;
- б) расчет необходимой численности сотрудников;
- в) планирование профессионального состава работников;
- г) анализ штатного расписания, квалификационных требований, должностных инструкций;
- д) анализ перспектив комплектования кадров.

На основании анализа квалификационных требований, штатного расписания, должностных инструкций, данных различных подразделений организации о численности сотрудников и имеющихся вакансиях составляется план по численности сотрудников на краткосрочную перспективу.

Планирование потребности в кадрах осуществляется по двум направлениям:

- планирование общей численности работников;
- планирование профессионально-квалификационной структуры персонала.

2) подбор сотрудников в организации осуществляется по отработанной схеме. Однако данная схема не предполагает жестких рамок и в некоторых ситуациях отдельные этапы процесса отбора сотрудников могут быть упрощены или пропущены.

Информация о вакансиях на предприятии дается в местные СМИ, размещается на сайте организации, в отдельных случаях организация пользуется услугами кадрового агентства.

Отбор включает следующие этапы:

- предварительное собеседование;
- анкетирование;
- тестирование;
- испытательный срок.

В процессе формирования кадрового потенциала отбор сотрудников является одним из важнейших моментов в работе службы управления персоналом, поскольку на данном этапе выявляется имеющийся потенциал сотрудника и определяется его соответствие вакантному рабочему месту, целям предприятия и специфике работы.

Предварительное собеседование является стандартной процедурой оценки соискателя и включает в себя:

- а) анализ резюме;
- б) беседа с соискателем по основным пунктам анкеты;
- в) прохождение стандартного тестирования.

Анкета является основным способом оценки кандидата и представляет собой специальный вопросник с перечнем определенных вопросов и вариантов ответа. Суть анкетирования заключается в сборе максимально

возможной информации о соискателе. Чаще всего анкета состоит из нескольких частей:

1) формальная часть, отражающая личные сведения кандидата: Ф.И.О, адрес, телефон, e-mail, образование, опыт работы, достижения;

2) неформальная часть, включающая общие и частные вопросы, которые дают возможность оценить личные качества и мотивы кандидатов.

3) третья часть представляет собой список ценностей компании, которые кандидату необходимо пронумеровать с точки зрения их приоритетности. Данный метод позволяет определить соответствие ценностных установок кандидата системе ценностей предприятия.

После принятия руководителем кадрового отдела решения о приеме на работу нового сотрудника начинается процесс его адаптации, обучение, введение в должность:

1) адаптация персонала осуществляется в несколько этапов:

а) начало адаптации, в процессе которой осуществляется согласование интересов организации и сотрудника;

б) оформление кадровой документации;

в) согласование с руководителем времени выхода на работу;

г) выход на работу;

д) ознакомление с деятельностью организации и должностью;

е) знакомство с коллегами;

ж) проведение контроля и оценки результатов процесса адаптации и использование их в дальнейшей деятельности.

2) обучение персонала на предприятии осуществляется по специально разработанной программе по обучению персонала и повышению квалификации. Специалист по работе с персоналом проводит с новыми сотрудниками вводный курс обучения и знакомит с должностной инструкцией. За сотрудником закрепляется его непосредственный руководитель, который будет помогать ему в работе в течение первых трех месяцев. Основным документом, регламентирующим деятельность сотрудников, является должностная

инструкция, поэтому каждый работник при поступлении на работу должен быть ознакомлен с должностной инструкцией в обязательном порядке.

По окончании испытательного срока оцениваются результаты работы сотрудника и на их основе принимается решение о продолжении работы в данной должности.

В организации применяются формы обучения в процессе трудовой деятельности и прохождения различных курсов обучения и повышения квалификации с отрывом от основной деятельности.

3) отдельной функцией службы персонала организации является разработка программы мотивации работников. Сюда входит разработка структуры заработной платы и льгот, предоставление привилегий и др.

Тесная связь системы стимулирования и развития персонала заключается в установлении взаимозависимости результатов труда и вознаграждения за достигнутые результаты. С целью повышения эффективности работы сотрудников в организации внедрена гибкая система оплаты труда, зависящая от полученных результатов.

Помимо основной заработной платы к методам стимулирования труда относится социальный пакет, предоставляемый работникам. В него входят оплата больничных, отпусков, страхование, различные услуги.

4) оценка персонала на предприятии осуществляется по трем направлениям:

а) профессионально-техническая подготовка персонала, которая заключается в совершенстве владения своей профессией и необходимым оборудованием;

б) корпоративно-идеологическое направление, проявляющееся в степени преданности работником своему коллективу, что способствует взаимовыручке в коллективе;

в) организационно-технологическое, которое включает в себя оценку результатов труда сотрудника за определенный период времени.

Ежемесячно по результатам работы сотрудников составляется общий отчет, в котором показатели работы оцениваются по балльной системе, оказывающей влияние на премиальную часть заработной платы сотрудника.

С целью оценки уровня мотивации в организации проводится анкетирование сотрудников, на основании которого составляется отчет, отражающий результаты анализа опроса руководства и остальных работников. Образец анкеты приведен в приложении А. В приложении Б приведен ключ к оценке теста по мотивации сотрудников. В таблице 20 отражены результаты последнего анкетирования, проведенного в компании.

Таблица 20 – Уровень мотивации персонала

Уровень	Руководители	Работники
Высокий	5	15
Средний	1	17
Низкий	1	34

По результатам таблицы можно отметить, что среди руководства преобладает количество сотрудников с высоким уровнем мотивации, в то время как для большей части остального персонала характерен низкий уровень мотивации. Одной из причин этого является низкий уровень сплоченности в коллективе.

В заключении можно сделать вывод о том, что процесс кадровой работы на предприятии ООО «Сакура» представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий, направленных на решение социальных задач управления, развития качественных характеристик персонала и оптимизации работы по формированию трудового потенциала организации. Однако слабая система мотивации и неразвитость организационной культуры предприятия препятствуют реализации основной стратегии компании. Это проявляется в том, что имеет место текучесть кадров, при этом вновь принятые сотрудники не разделяют ценностей компании и основным мотивом их трудовой деятельности является материальное вознаграждение. Результатом этого является снижение уровня

сплоченности коллектива, возрастание конкуренции между коллегами, ухудшение психологического климата в коллективе.

3 ПРОЕКТ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА ООО «САКУРА»

3.1 Анализ системы организационной культуры ООО «Сакура»

Мотивация персонала ООО «Сакура» напрямую связана с организационной культурой компании. Целью анализа системы организационной культуры компании является выявление путей повышения мотивации персонала. Проведенный опрос персонала показал, что сотрудники считают организационную культуру значимым элементом деятельности предприятия. Однако под организационной культурой они понимают лишь ее видимое проявление: обряды, традиции, символику.

Организационной культуре ООО «Сакура» присущи отрицательные и положительные черты. Среди положительных моментов можно отметить:

- систему адаптации и обучения новых сотрудников;
- наличие униформы;
- комплекс традиций и обрядов, заключающийся в мероприятиях, посвященных торжественному вручению дипломов, сертификатов, в организации корпоративных праздников;

- дополнительные социальные льготы для работников (новогодние подарки детям сотрудников, премирование к дню рождения, 23 февраля, 8 марта);

- проведение «круглого стола» для обмена опытом и информацией внутри компании.

Присутствуют и недостатки организационной культуры, которые хотя и не влияют прямо на эффективность деятельности компании, но в перспективе могут оказать негативное воздействие. К ним относятся:

- низкая сплоченность коллектива;

- отсутствие командного духа и ответственности за результаты коллективного труда;

- невысокая заинтересованность в карьерном продвижении;

- недостаточно возможностей для профессионального совершенствования.

Таким образом, можно отметить, что компания осуществляет мероприятия по моральной и материальной стимуляции сотрудников. Однако наличие слабых мест в организационной культуре предприятия не позволяет реализовать систему мотивации в полной мере. Целью анализа организационной культуры предприятия является определение влияния ее на мотивацию персонала.

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудника. То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу – достойная зарплата. Однако это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников. Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- заинтересовать и привлечь ценные кадры;

- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);

- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников.

Одним из инструментов повышения мотивации персонала является развитая организационная культура компании. Существующая система управления организационной культуры предприятия представлена на рисунке 8.

Таким образом, организационная культура предприятия на сегодняшний день

недостаточно развита и не способствует повышению мотивации персонала компании. В связи с этим возникает необходимость разработки и реализации проекта, направленного на совершенствование системы организационной культуры, что будет способствовать дополнительной мотивации сотрудников и улучшению показателей деятельности предприятия в целом.



Критерии:	1) уровень ответственности за результаты труда по балльной системе; 2) сплоченность коллектива по балльной системе; 3) заинтересованность сотрудников в конечном результате труда по балльной системе.
-----------	--

Рисунок 8 – Система управления организационной культурой ООО РЦ «Сакура»

3.2 Проект формирования организационной культуры ООО «Сакура»

Главный результат реализации проекта – повышение мотивации сотрудников путем совершенствования организационной культуры компании.

В рамках формирования системы организационной культуры необходимо определить нужную документацию:

- Положение о методах и приемах реализации проекта, а также о частоте проведения мероприятий;
- План мероприятий по совершенствованию системы организационной культуры;
- Отчет о влиянии организационной культуры на мотивацию персонала;
- Отчет по анализу уровня мотивации персонала компании;
- Бюджет проекта.

Дополнительными документами для создания проекта мотивации являются:

- Трудовой договор;
- Положение о персонале;
- Положение о системе управления персоналом;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о приеме и увольнении;
- Положение о системе мотивации;
- Должностная инструкция;
- Штатное расписание.

Представим усовершенствованный вид системы организационной культуры предприятия, направленной на повышение мотивации сотрудников медицинского центра «Сакура» (рисунок 9).

Оценка уровня мотивации сотрудников будет осуществляться путем проведения опросов и анкетирования. Пример анкеты приведен в Приложении А.

Реализация проекта по повышению мотивации сотрудников будет включать в себя следующие этапы:

- инициация;
- разработка проекта;
- внедрение;
- эксплуатация;
- завершение проекта.



Критерии:	1) уровень ответственности за результаты коллективного труда по балльной системе(4,5 из 5 баллов); 2) сплоченность коллектива по балльной системе(4,7 из 5 баллов); 3) заинтересованность сотрудников в конечном результате труда по балльной системе(4,5 из 5 баллов).
-----------	---

Рисунок 9 – Система организационной культуры ООО «Сакура»

Последовательность этапов реализации проекта представлена на рисунке 10.

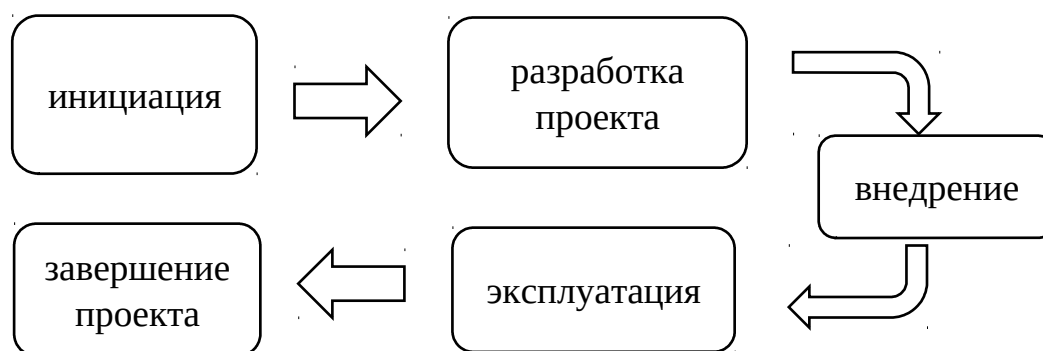


Рисунок 10 – Этапы реализации проекта

Рассмотрим подробно все этапы реализации проекта:

1) инициация. На данном этапе осуществляется анализ потребностей сотрудников организации, руководства и других участников проекта, проводится сбор информации для дальнейшего анализа, устанавливается взаимосвязь потребностей и стимулов. Основной задачей на этом этапе является выявление личных мотивов сотрудников и общей картины по организации. Основными методами являются работа с документацией, проведение письменных и устных опросов сотрудников и руководителей.

2) разработка проекта. В ходе данного этапа на основании имеющихся данных, полученных в ходе реализации предыдущего этапа, проводится разработка форм стимулирования сотрудников, устанавливаются размеры материального вознаграждения, окладов, премий, разовых выплат, вырабатываются разнообразные способы стимулирования (моральные, социальные, натуральные и пр.) исходя из специфики деятельности предприятия, требований руководства, особенностей рабочего процесса,

организационной культуры предприятия. На этом же этапе проводится предварительная оценка предполагаемой экономической и социальной эффективности проекта.

3) внедрение. На этапе внедрения разработанного проекта проводится информирование персонала организации и руководства о планируемых изменениях в работе, целях и сроках реализации проекта, методах оценки деятельности персонала в рамках реализуемого проекта, знакомство с планом мероприятий и системой поощрения. Назначаются ответственные за реализацию отдельных этапов проекта сотрудники.

4) эксплуатация (непосредственно реализация проекта). На данной стадии осуществляется воплощение намеченных мероприятий в соответствии с разработанным планом и заложенным бюджетом. Это процесс реализации поставленных целей. На этом этапе осуществляется контроль исполнения календарных планов и использования ресурсов, корректировка возникающих осложнений и оперативное регулирование хода выполнения проекта. Все полученные данные фиксируются.

5) завершение проекта – это процесс сдачи результатов. Все полученные в процессе реализации данные анализируются, на их основе делаются выводы об успешности и эффективности проекта, принимаются решения о дальнейшем применении технологий.

В рамках реализации проекта запланирован ряд мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала:

– проведение внутри компании тренингов, направленных на повышение ответственности сотрудников. Проведение подобных мероприятий позволяет отработать определенные навыки. Формат живого общения способствует более быстрому и эффективному усвоению информации. В основе тренингов лежит активная групповая работа, что способствует развитию командной работы и сплоченности в коллективе.

– организация обучения и повышения квалификации сотрудников. Мероприятия по повышению квалификации позволяют в короткий срок

осуществить глубокое теоретическое и практическое погружение в определенную тему, способствуют развитию умений и навыков в данной теме и повышению уровня профессионализма сотрудников.

– кадровое перемещение сотрудников. Способствует предотвращению профессионального выгорания работников, позволяет сплотить коллектив, помогает подготовить универсальных взаимозаменяемых специалистов, дает возможность предотвратить и разрешить рабочие конфликты в коллективе, повышает эффективность трудовой деятельности работников.

– международный обмен опытом. Дает возможность изучить новые методики в сфере лечения и реабилитации, отработать и закрепить полученные знания на практике.

Сформулированные мероприятия призваны обеспечить совершенствование организационной культуры предприятия и достичь цели компании, заключающейся в повышении мотивации сотрудников медицинского центра. Построим дерево целей (рисунок 11).



Рисунок 11 – Дерево целей проекта

Таким образом, к концу 2019 года будет сформирована система мотивации сотрудников за счет совершенствования организационной культуры компании с проведением анализа и последующими корректировками. Поставленные цели соответствуют стратегии развития компании. Дерево целей позволяет оценить целесообразность и пользу проекта, однако есть силы, сдерживающие реализацию проекта. Рассмотрим двигающие и сдерживающие силы проекта (рисунок 12).

По данным рисунка можно сделать вывод о превосходстве движущих сил над сдерживающими силами, что свидетельствует о необходимости реализации проекта и его перспективности.



Рисунок 12 – Движущие и сдерживающие силы проекта

Рассмотрим подробнее каждый из элементов движущих и сдерживающих сил. Существующая в организации система мотивации исчерпала свои возможности в плане стимулирования персонала. В связи с этим возникла необходимость совершенствования ее путем формирования организационной культуры, что в перспективе должно положительно отразиться на показателях деятельности предприятия в целом. Проект совершенствования системы мотивации активно поддерживается руководством организации ввиду заинтересованности его в повышении качества оказываемых услуг и улучшения финансовых показателей. Стремление к повышению качества вполне обоснованно, т. к. результатом этого должно стать расширение клиентской базы и увеличение выручки и прибыли предприятия.

Однако присутствуют и негативные моменты в виде сопротивления со стороны работников и риска возникновения дополнительных расходов. Причиной сопротивления сотрудников может стать непонимание смысла планируемых изменений вследствие недостаточности информации о реализуемых мероприятиях и ожидаемых результатах проекта. Вследствие ошибок в расчетах, неверно выбранных методов, растущих темпов инфляции у организации в процессе реализации проекта могут возникнуть дополнительные расходы, требующие финансовых вложений, и негативно влияющие на показатели экономической деятельности предприятия.

Реализация проекта имеет соответствующий уровень неопределенности, связанный с возникновением различных рисков. Применительно к данному проекту возможны риски: увеличение сроков реализации проекта, сопротивление со стороны персонала, увеличение затрат на реализацию

проекта в связи с возникновением дополнительных издержек, возможные ошибки в реализации проекта. Критерии оценки рисков представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	<ul style="list-style-type: none"> ● Очень высокие - 0,9; ● Высокие - 0,7; ● Средние - 0,5; ● Низкие - 0,3 ● Очень низкие - 0,1
Серьезность последствий	<ul style="list-style-type: none"> ● Очень серьезные - 0,8; ● Серьезные - 0,4; ● Средние - 0,2; ● Незначительные - 0,1; ● Очень незначительные - 0,05

Для построения карты рисков необходимо оценить возможные риски по критериям вероятности возникновения и серьезности последствий (таблица 22).

Таблица 22 – Оценка рисков реализации проекта

№	Вид риска	Вероятность появления (от 0 до 1)	Серьезность последствий (от 0 до 1)	Коэффициент влияния (от 0 до 1)	Описание рисков
R1	Увеличение сроков реализации проекта	0,5	0,4	0,2	Реализация проекта предполагает определенные сроки, нарушение которых может повлечь дополнительные издержки предприятия
R2	Сопrotивление со стороны персонала	0,7	0,8	0,56	Непринятие персоналом запланированных изменений, следование новым правилам лишь формально ввиду непонимания смысла реализации проекта
R3	Увеличение затрат на	0,3	0,8	0,24	Возможно возникновение дополнительных затрат в связи с

	реализацию проекта				ростом темпов инфляции
R4	Ошибки в реализации проекта	0,1	0,2	0,02	В связи с недостаточностью опыта задействованных в проекте сотрудников есть вероятность допущения ошибок в расчетах и неверно выбранных методах
R5	Риск увольнения работников, прошедших стажировки	0,1	0,8	0,08	Мы обучали за деньгами работников, вернулись и уволились

По данным таблицы можно отметить, что все риски подразделяются

- на низкие, с коэффициентом влияния до 0,3;
- средние, с коэффициентом влияния свыше 0,3;
- высокие, с коэффициентом влияния свыше 0,5.

Отразим данные расчетов на карте рисков (рисунок 12).

Для минимизации возможных рисков необходимо проведение профилактических мероприятий, которые также должны быть включены в программу реализации проекта (таблица 23)

Таким образом, можно сказать, что при своевременном выявлении возможных рисков реализации проекта и принятии мер для их нейтрализации позволить снизить вероятность их возникновения и негативных последствий от них на 40%.

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56 R2
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2 R1	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24 R3
0,1	0,005	0,01	0,02 R4	0,04	0,08 R5

Рисунок 12 – Карта рисков проекта

№	Вид риска	Мероприятия по нейтрализации рисков
R1	Увеличение сроков	Построение сетевого графика, рационализация

	реализации проекта	временных затрат при реализации проекта мотивации, учет критических путей при расчете даты начала и окончания проекта
R2	Соппротивление со стороны персонала	Информирование персонала путем проведения общих собраний
R3	Увеличение затрат на реализацию проекта	При планировании бюджета проекта необходимо заложить 10% от величины бюджета на непредвиденные расходы
R4	Ошибки в реализации проекта	Контроль процессе реализации проекта, осуществление необходимых корректировок
R5	Риск увольнения работников, прошедших стажировки	Заключение ученического контракта

Для проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации, составим план мероприятий с указанием лиц, ответственных за осуществление отдельных этапов и их трудоемкость (таблица 24).

Таблица 24 – План реализации проекта

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость	Результат	Ответственное лицо
1	Анализ результатов коллективного труда	01.06.2019-07.06.2019	7	50	Составление отчета по анализу данных	Сотрудник кадровой службы
2	Анализ мотивации персонала	08.06.2019-11.06.2019	4	20	Составление отчета по анализу данных	Сотрудник кадровой службы

Продолжение таблицы 24

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость	Результат	Ответственное лицо
3	Выявление проблемы необходимости повышения ответственности за результаты труда сотрудниками	12.06.2019-15.06.2019	4	20	Составление отчета по анализу данных	Сотрудник кадровой службы

4	Выявление потребности в карьерном росте сотрудников	16.06.2019-17.06.2019	2	10	Формулировка проблемы на основании анализа данных	Заместитель директора по управлению персоналом
5	Выявление потребности в получении обучения и дополнительного опыта сотрудниками за границей	18.06.2019-19.06.2019	2	10	Формулировка проблемы на основании анализа данных	Заместитель директора по управлению персоналом
6	Формулировка целей и задач планируемых мероприятий по повышению ответственности	20.06.2019-21.06.2019	2	10	Разработка стратегии по внедрению мероприятий по повышению ответственности сотрудников	Заместитель директора по управлению персоналом
7	Разделение сотрудников на группы по степени лояльности к организации	22.06.2019-24.06.2019	3	21	Составление списков сотрудников	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы
8	Разработка модели развития карьеры, учитывающей интересы руководства и работников	25.06.2019-18.07.2019	24	117	Система развития карьеры сотрудников	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы

Продолжение таблицы 24

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудовое количество	Результат	Ответственное лицо
9	Разработка системы критериев оценки значимости результатов труда сотрудников для организации	19.07.2019-31.07.2019	13	54	Система критериев оценки труда сотрудников	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы
10	Внедрение					Заместитель

	правил, способствующих усилению чувства ответственности у сотрудников	01.08.2019-31.08.2019	31	90	Новые правила, направленные на повышение ответственности и сотрудников	директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы
11	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе	01.09.2019	1	2	Проведение собрания	Заместитель директора по управлению персоналом
12	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе, связанной с внедрением системы критериев оценки трудовой деятельности сотрудников	02.09.2019	1	2	Проведение собрания	Заместитель директора по управлению персоналом
13	Внедрение системы оценки ценности трудовой деятельности сотрудников для организации	03.09.2019-14.09.2019	12	42	Система оценки ценности трудовой деятельности сотрудников	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы
14	Проведение тренингов внутри компании, направленных на повышение ответственности сотрудников	15.09.2019-14.10.2019	30	9	Тренинги по повышению ответственности и сотрудников	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы

Продолжение таблицы 24

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудовое количество	Результат	Ответственное лицо
15	Организация обучения и повышения квалификации сотрудников	15.10.2019-31.10.2019	17	96	Курсы повышения квалификации	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы

16	Кадровое перемещение сотрудников в организации	01.11.2019-25.12.2019	55	110	План проведения обучающих мероприятий	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы
17	Заключение договоров с медицинскими учреждениями за границей в рамках программы обмена опытом	08.11.2019-21.11.2019	14	28	Договор в рамках программы по обмену опытом	Генеральный директор, заместитель директора по управлению персоналом
18	Направление сотрудников в командировки за границу для повышения квалификации	22.11.2019-30.11.2019	9	20	Повышение квалификации сотрудников	Генеральный директор, заместитель директора по управлению персоналом, Сотрудник кадровой службы
19	Анализ результатов внедренных мероприятий по повышению ответственности	01.12.2019-04.12.2019	4	20	Отчет о полученных результатах данных	Сотрудник кадровой службы
20	Вознаграждение сотрудников по результатам оценки уровня ответственности	05.12.2019-09.12.2019	5	12	Повышение мотивации сотрудников	Генеральный директор, заместитель директора по управлению персоналом

Окончание таблицы 24

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудовые	Результат	Ответственное лицо
---	-------------	-------	--------------------	----------	-----------	--------------------

21	Анализ результатов внедренных мероприятий по карьерному продвижению	10.12.2019-17.12.2019	8	56	Рост мотивации сотрудников на 30%	Заместитель директора по управлению персоналом, сотрудник кадровой службы
22	Оценка результатов внедренных мероприятий по программе обмена опытом	18.12.2019-25.12.2019	8	40	Удовлетворенность сотрудников и руководителей	Заместитель директора по управлению персоналом; сотрудник кадровой службы

Таким образом, период реализации проекта предположительно составит 7 месяцев. В графике мероприятий приведена последовательность воплощения мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников. В период реализации проекта и в последующих периодах необходимо выполнять ряд мероприятий:

- контроль за исполнением намеченных мероприятий в рамках проекта;
- оценка эффективности проводимых мероприятий;
- корректировка действий исходя из результатов оценки;
- подведение итогов.

Изобразим план реализации мероприятий в рамках проекта графически (рисунок 13).

Приведем сотрудников, участвующих в реализации проекта, по степени их ответственности (таблица 25). Участникам проекта отведены следующие роли: У – управляет, И – исполняет, О – обеспечивает.



Рисунок 13 – План реализации мероприятия

Таблица 25 – Матрица ответственности

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора по персоналу	Сотрудник кадровой службы
1	анализ результатов коллективного труда	-	-	И
2	анализ мотивации персонала	-	-	И
3	выявление проблемы необходимости повышения ответственности за результаты труда сотрудниками	-	-	И
4	выявление потребности в карьерном росте сотрудников	-	О	И
5	выявление потребности в получении обучения и дополнительного опыта сотрудниками за границей	-	О	И
6	формулировка целей и задач планируемых мероприятий по повышению ответственности	-	О	И
7	разделение сотрудников на группы по степени лояльности к организации	-	О	И
8	разработка модели развития карьеры, учитывающей интересы руководства и работников	-	О	И
9	разработка системы критериев оценки значимости результатов труда сотрудников для организации	-	О	И
10	внедрение правил, способствующих усилению чувства ответственности у сотрудников	-	О	И
11	информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе	-	И	-

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора по персоналу	Сотрудник кадровой службы
12	информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе, связанной с внедрением системы критериев оценки трудовой деятельности сотрудников	-	И	-
13	внедрение системы оценки ценности трудовой деятельности сотрудников для организации	-	О	И
14	проведение тренингов внутри компании, направленных на повышение ответственности сотрудников	-	О	И
15	организация обучения и повышения квалификации сотрудников	-	О	И
16	кадровое перемещение сотрудников в организации	-	О	И
17	заключение договоров с медицинскими учреждениями за границей в рамках программы обмена опытом	У	И	-
18	направление сотрудников в командировки за границу для повышения квалификации	У	О	И
19	анализ результатов внедренных мероприятий по повышению ответственности	-	-	И
20	вознаграждение сотрудников по результатам оценки уровня ответственности	У	О	И
21	анализ результатов внедренных мероприятий по карьерному продвижению	-	О	И
22	оценка результатов внедренных мероприятий по программе обмена опытом	-	О	И

Таким образом, по данным таблицы можно отметить, что наибольшая доля работ по реализации проекта находится в зоне ответственности сотрудника кадровой службы и заместителя директора по персоналу. При этом сотрудник кадровой службы является исполнителем мероприятий по реализации проекта. Заместитель директора по персоналу в основном выполняет функцию обеспечения успешной реализации проекта. Функциональная роль генерального директора заключается в управлении реализацией проекта.

В заключении можно отметить разнообразность мероприятий, реализуемых в рамках проекта повышения мотивации персонала предприятия. В рамках проекта повышения мотивации было разработано 22 мероприятия, относящихся к трем различным технологиям. Основной целью запланированных мероприятий является совершенствование организационной культуры предприятия как одного из инструментов, способствующих повышению мотивации сотрудников организации. Срок реализации проекта составляет 7 месяцев, по итогам реализации будет дана оценка эффективности проекта и будут внесены необходимые корректировки.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту построения системы организационной культуры на мотивацию основного персонала ООО «Сакура»

Общая стоимость проекта включает в себя следующие виды затрат:

- инвестиционные затраты, отличительной чертой которых является единовременность выплат;
- эксплуатационные затраты, включающие периодические расходы.

В совокупности данные виды затрат формируют генеральный бюджет проекта, в котором отражаются все расходы, возникающие в процессе разработки и реализации проекта.

К инвестиционным расходам относятся затраты на оплату труда сотрудников. Для расчета величины доплат сотрудникам, участвующим в процессе реализации проекта, определим трудоемкость мероприятий, входящих в проект (таблица 26).

Таблица 26 – Трудоемкость проектных мероприятий (часов)

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора по персоналу	Сотрудник кадровой службы	Всего
1	Анализ результатов коллективного труда	-	-	50	50
2	Анализ мотивации персонала	-	-	20	20
3	Выявление проблемы необходимости повышения ответственности за результаты труда сотрудниками	-	-	20	20
4	Выявление потребности в карьерном росте сотрудников	-	3	7	10
5	Выявление потребности в получении обучения и дополнительного опыта сотрудниками за границей	-	3	7	10
6	Формулировка целей и задач планируемых мероприятий по повышению ответственности	-	5	5	10
7	Разделение сотрудников на группы по степени лояльности к организации	-	10	11	21
8	Разработка модели развития карьеры, учитывающей интересы руководства и работников	-	45	72	117
9	Разработка системы критериев оценки значимости результатов труда сотрудников для организации	-	27	27	54
10	Внедрение правил, способствующих усилению чувства ответственности у сотрудников	-	70	20	90

Продолжение таблицы 26

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора по персоналу	Сотрудник кадровой службы	Всего
11	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе	-	2	-	2
12	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе, связанной с внедрением системы критериев оценки трудовой деятельности сотрудников	-	2	-	2
13	Внедрение системы оценки ценности трудовой деятельности сотрудников для организации	-	30	12	42
14	Проведение тренингов внутри компании, направленных на повышение ответственности сотрудников	-	6	3	9
15	Организация обучения и повышения квалификации сотрудников	-	50	46	96
16	Кадровое перемещение сотрудников в организации	-	55	55	110
17	Заключение договоров с медицинскими учреждениями за границей в рамках программы обмена опытом	14	14	-	28
18	Направление сотрудников в командировки за границу для повышения квалификации	2	8	10	20

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора по персоналу	Сотрудник кадровой службы	Всего
19	Анализ результатов внедренных мероприятий по повышению ответственности	-	-	20	20
20	Вознаграждение сотрудников по результатам оценки уровня ответственности	1	4	7	12
21	Анализ результатов внедренных мероприятий по карьерному продвижению	-	18	38	56
22	Оценка результатов внедренных мероприятий по программе обмена опытом	-	15	25	40
	ИТОГО	17	367	413	797

По данным таблицы можно отметить, что большая часть работы по реализации мероприятий находится в зоне ответственности сотрудника кадровой службы и заместителя директора по персоналу.

Приведем расчет стоимости одного часа сотрудников, участвующих в реализации мероприятий. Расчет часовой тарифной ставки будет производиться путем деления заработной платы сотрудника за месяц на количество отработанных часов в месяце. Заработная плата сотрудников включает оплату по окладу и премию. В таблице 27 приведены средние заработные платы сотрудников и количество отработанных часов. Для расчета берется 22 рабочих дня в месяце с продолжительностью одного рабочего дня 8 часов.

Таблица 27 – Среднемесячная заработная и количество отработанных часов в месяце

Категория	Генеральный директор	Заместитель директора по персоналу	Сотрудник кадровой службы
Заработная плата, руб./мес.	105600	70400	44000
Отработанное время, часов/мес.	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час	600	400	250

Определим сумму доплат ответственным за реализацию проекта сотрудникам (таблица 28).

Таблица 28 – Заработная плата членов проектной команды

№	Мероприятие	Генеральный директор 600 руб/ч	Заместитель директора 400 руб/ч	Сотрудник кадровой службы 250 руб/ч	Всего
1	Анализ результатов коллективного труда	-	-	1250	1250
2	Анализ мотивации персонала	-	-	5000	5000
3	Выявление проблемы необходимости повышения ответственности за результаты труда сотрудниками	-	-	5000	5000
4	Выявление потребности в карьерном росте сотрудников	-	1200	1750	2950
5	Выявление потребности в получении обучения и дополнительного опыта сотрудниками за границей	-	1200	1750	2950
6	Формулировка целей и задач планируемых мероприятий по повышению ответственности	-	2000	2000	4000

Продолжение таблицы 28

№	Мероприятие	Генеральный директор 600 руб/ч	Заместитель директора 400 руб/ч	Сотрудник кадровой службы 250 руб/ч	Всего
7	Разделение сотрудников на группы по степени лояльности к организации	-	4000	2750	6750
8	Разработка модели развития карьеры, учитывающей интересы руководства и работников	-	18000	18000	36000
9	Разработка системы критериев оценки значимости результатов труда сотрудников для организации	-	10800	6750	17550
10	Внедрение правил, способствующих усилению чувства ответственности у сотрудников	-	28000	5000	33000
11	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе	-	800	-	800
12	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе, связанной с внедрением системы критериев оценки трудовой деятельности сотрудников	-	800	-	800
13	Внедрение системы оценки ценности трудовой деятельности сотрудников для организации	-	12000	3000	15000
14	Проведение тренингов внутри компании, направленных на повышение ответственности сотрудников	-	2400	750	3150
15	Организация обучения и повышения квалификации сотрудников	-	20000	11500	31500

№	Мероприятие	Генеральный директор 600 руб/ч	Заместитель директора 400 руб/ч	Сотрудник кадровой службы 250 руб/ч	Всего
16	Кадровое перемещение сотрудников в организации	-	22000	13750	35750
17	Заключение договоров с медицинскими учреждениями за границей в рамках программы обмена опытом	8400	5600	-	14000
18	Направление сотрудников в командировки за границу для повышения квалификации	1200	3200	2500	6900
19	Анализ результатов внедренных мероприятий по повышению ответственности	-	-	5000	5000
20	Вознаграждение сотрудников по результатам оценки уровня ответственности	600	1600	1750	3950
21	Анализ результатов внедренных мероприятий по карьерному продвижению	-	7200	9500	16700
22	Оценка результатов внедренных мероприятий по программе обмена опытом	-	6000	6250	12250
	ИТОГО	10200	146800	103250	260250

Несмотря на то, что трудоемкость обязанностей сотрудника кадровой службы выше, затраты на заработную плату данному сотруднику ниже, чем заместителю директора по персоналу. Это является следствием разной стоимости рабочего часа сотрудников, рассчитываемой с учетом уровня ответственности специалиста. Общие затраты на доплату сотрудникам за участие в реализации мероприятий в

рамках проекта мотивации персонала составляют 260250 руб. Данная сумма расходов распределяется на весь период реализации проекта в зависимости от сроков выполнения запланированных мероприятий.

Помимо затрат на заработную плату сотрудников необходимо учесть сумму других материальных затрат, связанных с исполнением проекта. Данные по всем инвестиционным затратам отразим в смете инвестиционных затрат (таблица 29).

Таблица 29 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.	Прочие, руб.	Всего, руб.
1	Анализ результатов коллективного труда	1250	100 руб. за канцтовары	37.5	1387.5
2	Анализ мотивации персонала	5000	100 руб. за канцтовары	150	5250
3	Выявление проблемы необходимости повышения ответственности за результаты труда сотрудниками	5000	100 руб. за канцтовары	150	5250
4	Выявление потребности в карьерном росте сотрудников	2950	100 руб. за канцтовары	88.5	3138.5
5	Выявление потребности в получении обучения и дополнительного опыта сотрудниками за границей	2950	100 руб. за канцтовары	88.5	3138.5
6	Формулировка целей и задач планируемых мероприятий по повышению ответственности	4000	100 руб. за канцтовары	120	4220
7	Разделение сотрудников на группы по степени лояльности к организации	6750	100 руб. за канцтовары	202.5	7052.5
8	Разработка модели развития карьеры, учитывающей интересы руководства и работников	36000	-	1080	37080

Окончание таблицы 29

№	Мероприятие	Затраты на З/П	материалы	прочие	всего
9	Разработка системы критериев оценки значимости результатов труда сотрудников для организации	17550	100 руб. за канцтовары	526.5	18 176.5
10	Внедрение правил, способствующих усилению чувства ответственности у сотрудников	33000	-	990	3 3990
11	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе	800	-	24	824
12	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе, связанной с внедрением системы критериев оценки трудовой деятельности сотрудников	800	-	24	824
13	Внедрение системы оценки ценности трудовой деятельности сотрудников для организации	15000	-	450	15 450
14	Анализ результатов внедренных мероприятий по повышению ответственности	5000	300 руб. за канцтовары	150	5 450
15	Вознаграждение сотрудников по результатам оценки уровня ответственности	3950	100 руб. за канцтовары	118.5	4 168.5
16	Анализ результатов внедренных мероприятий по карьерному продвижению	16700	200 руб. за канцтовары	501	17 401
17	Оценка результатов внедренных мероприятий по программе обмена опытом	12250	200 руб. за канцтовары	367.5	12 817.5
	ИТОГО	168950	1600	5068.5	175618.5

По данным таблицы можно отметить, что наибольшую долю затрат в общей сумме расходов занимают затраты на заработную плату сотрудников, отвечающих за реализацию мероприятий в рамках проекта мотивации персонала.

Их доля составляет 96% от общей суммы инвестиционных расходов.

Для детализации данной суммы расходов и распределения ее по срокам реализации мероприятий представим бюджет инвестиционных затрат (таблица 30).

Таблица 30 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	06.19 г.	07.19 г.	08.19 г.	09.19 г.	10.19 г.	11.19 г.	12.19 г.	всего
1	Анализ результатов коллективного труда	1387.5	-	-	-	-	-	-	1387.5
2	Анализ мотивации персонала	5250	-	-	-	-	-	-	5250
3	Выявление проблемы необходимости повышения ответственности за результаты труда сотрудниками	5250	-	-	-	-	-	-	5250
4	Выявление потребности в карьерном росте сотрудников	3138.5	-	-	-	-	-	-	3138.5
5	Выявление потребности в получении обучения и дополнительного опыта сотрудниками за границей	3138.5	-	-	-	-	-	-	3138.5
6	Формулировка целей и задач планируемых мероприятий по повышению ответственности	4220	-	-	-	-	-	-	4220
7	Разделение сотрудников на группы по степени лояльности к организации	7052.5	-	-	-	-	-	-	7052.5

Продолжение таблицы 30

№	Мероприятие	06.19 г.	07.19 г.	08.19 г.	09.19 г.	10.19 г.	11.19 г.	12.19 г.	всего
8	Разработка модели развития карьеры, учитывающей интересы руководства и работников	18540	18540	-	-	-	-	-	37080
9	Разработка системы критериев оценки значимости результатов труда сотрудников для организации	-	18176.5	-	-	-	-	-	18176.5
10	Внедрение правил, способствующих усилению чувства ответственности у сотрудников	-	-	33990	-	-	-	-	33990
11	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе	-	-	-	824	-	-	-	824
12	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе, связанной с внедрением системы критериев оценки трудовой деятельности сотрудников	-	-	-	824	-	-	-	824
13	Внедрение системы оценки ценности трудовой деятельности сотрудников для организации	-	-	-	15450	-	-	-	15450
14	Анализ результатов внедренных мероприятий по повышению ответственности	-	-	-	-	-	-	5450	5450

Окончание таблицы 30

№	Мероприятие	06.19 г.	07.19 г.	08.19 г.	09.19 г.	10.19 г.	11.19 г.	12.19 г.	всего
15	Вознаграждение сотрудников по результатам оценки уровня ответственности	-	-	-	-	-	-	4168.5	4168.5
16	Анализ результатов внедренных мероприятий по карьерному продвижению	-	-	-	-	-	-	17401	17401
17	Оценка результатов внедренных мероприятий по программе обмена опытом	-	-	-	-	-	-	12817.5	12817.5
	ИТОГО	47977	36716.5	33990	17098	0	0	39837	175618.5

По данным расчетов видно, что основная часть инвестиционных затрат приходится на первые четыре месяца реализации проекта (июнь-сентябрь). В данный период осуществляется проведение трудозатратных мероприятий, связанных с выявлением существующих проблем, анализом имеющихся данных, формулировкой целей и задач проекта.

Далее аналогичным образом проведем расчет эксплуатационных затрат и отразим их в смете (таблица 31).

Таблица 31 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Затраты на З/П	материалы	прочие	всего
1	Проведение тренингов внутри компании, направленных на повышение ответственности сотрудников	3150	30000 стоимость тренинга	94.5	33244.5
2	Организация обучения и повышения квалификации сотрудников	31500	150000 стоимость курсы по повышению квалификации	945	182445
3	Кадровое перемещение сотрудников в организации	35750	500 руб. на канцтовары	1072.5	37322.5

№	Мероприятие	Затраты на З/П	материалы	прочие	всего
4	Заключение договоров с медицинскими учреждениями за границей в рамках программы обмена опытом	14000	200 руб. на канцтовары	420	14620
5	Направление сотрудников в командировки за границу для повышения квалификации	6900	100000 на организацию командировок	207	107107
	ИТОГО	91300	280700	2739	374739

По итогам расчета можно отметить, что большую долю в составе эксплуатационных затрат занимают затраты на материалы, величина которых составляет 84% от общей суммы эксплуатационных расходов по реализации проекта. На основании представленной сметы составим бюджет эксплуатационных расходов, в котором отразим распределение данных затрат по периодам реализации проекта мотивации персонала (таблица 32).

Таблица 32 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	06.19 г.	07.19 г.	08.19 г.	09.19 г.	10.19 г.	11.19 г.	12.19 г.	всего
1	Проведение тренингов внутри компании, направленных на повышение ответственности сотрудников	-	-	-	16622. 25	16622 .25	-	-	33244.5
2	Организация обучения и повышения квалификации сотрудников	-	-	-	-	18244 5	-	-	182445
3	Кадровое перемещение сотрудников в организации	-	-	-	-	-	18661. 25	18661. 25	37322.5
4	Заключение договоров с медицинскими учреждениями за границей в рамках программы обмена опытом	-	-	-	-	-	14620	-	14620
5	Направление сотрудников в командировки за границу для повышения квалификации	-	-	-	-	-	107107	-	107107
	ИТОГО	0	0	0	16622. 25	19906 7.25	140388 .25	18661. 25	374739

По представленным данным можно сделать вывод о том, что эксплуатационные расходы так же, как и инвестиционные, распределены неравномерно. Большая их часть приходится на вторую половину периода реализации проекта (сентябрь-октябрь).

Для расчета общей стоимости реализации проекта мотивации сотрудников медицинского центра сведем все затраты в общий бюджет (таблица 33).

Таблица 33 – Сводный бюджет

№	Мероприятие	06.19 г.	07.19 г.	08.19 г.	09.19 г.	10.19 г.	11.19 г.	12.19 г.	всего
1	Анализ результатов коллективного труда	1387.5	-	-	-	-	-	-	1387.5
2	Анализ мотивации персонала	5250	-	-	-	-	-	-	5250
3	Выявление проблемы необходимости повышения ответственности за результаты труда сотрудниками	5250	-	-	-	-	-	-	5250
4	Выявление потребности в карьерном росте сотрудников	3138.5	-	-	-	-	-	-	3138.5
5	Выявление потребности в получении обучения и дополнительного опыта сотрудниками за границей	3138.5	-	-	-	-	-	-	3138.5
6	Формулировка целей и задач планируемых мероприятий по повышению ответственности	4220	-	-	-	-	-	-	4220
7	Разделение сотрудников на группы по степени лояльности к организации	7052.5	-	-	-	-	-	-	7052.5
8	Разработка модели развития карьеры, учитывающей интересы руководства и работников	18540	18540	-	-	-	-	-	37080

Продолжение таблицы 33

№	Мероприятие	06.19 г.	07.19 г.	08.19 г.	09.19 г.	10.19 г.	11.19 г.	12.19 г.	всего
9	Разработка системы критериев оценки значимости результатов труда сотрудников для организации	-	1817 6.5	-	-	-	-	-	18176. 5
10	Внедрение правил, способствующих усилению чувства ответственности у сотрудников	-	-	33990	-	-	-	-	33990
11	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе	-	-	-	824	-	-	-	824
12	Информирование руководителей подразделений и сотрудников об изменениях в работе, связанной с внедрением системы критериев оценки трудовой деятельности сотрудников	-	-	-	824	-	-	-	824
13	Внедрение системы оценки ценности трудовой деятельности сотрудников для организации	-	-	-	15450	-	-	-	15450
14	Проведение тренингов внутри компании, направленных на повышение ответственности сотрудников	-	-	-	16622. 25	16622. 25	-	-	33244. 5
15	Организация обучения и повышения квалификации сотрудников	-	-	-	-	18244 5	-	-	18244 5
16	Кадровое перемещение сотрудников в организации	-	-	-	-	-	18661. 25	18661. 25	37322. 5

Окончание таблицы 33

№	Мероприятие	06.19 г.	07.19 г.	08.19 г.	09.19 г.	10.19 г.	11.19 г.	12.19 г.	всего
17	Заключение договоров с медицинскими учреждениями за границей в рамках программы обмена опытом	-	-	-	-	-	14620	-	14620
18	Направление сотрудников в командировки за границу для повышения квалификации	-	-	-	-	-	107107	-	107107
19	Анализ результатов внедренных мероприятий по повышению ответственности	-	-	-	-	-	-	5450	5450
20	Вознаграждение сотрудников по результатам оценки уровня ответственности	-	-	-	-	-	-	4168.5	4168.5
21	Анализ результатов внедренных мероприятий по карьерному продвижению	-	-	-	-	-	-	17401	17401
22	Оценка результатов внедренных мероприятий по программе обмена опытом	-	-	-	-	-	-	12817.5	12817.5
	ИТОГО	47977	36716.5	33990	33720.25	199067.25	140388.25	58498.25	550357.5

Из результатов сводного бюджета следует, что сумма всех расходов на реализацию проекта составит 550357.5 руб. При этом доля инвестиционных затрат составит 175618.5 руб. (31.9%), доля эксплуатационных затрат – 374739(68.1%). Наиболее затратными месяцами в период реализации проекта являются май, июнь, июль.

В заключении можно сказать, что организационная культура является одним из инструментов мотивации персонала, развитие которого позволяет осуществлять мотивацию более эффективно. Организационная культура предприятия имеет ряд слабых мест, для устранения которых был разработан проект мотивации, предполагающий стимулирование сотрудников путем развития организационной культуры. В рамках проекта запланирована реализация мероприятий, способных повысить мотивацию сотрудников. Реализация проекта подразумевает несколько этапов с выполнением различных операций, отличающихся по объему проводимых работ и величине затрат. По окончании срока реализации проекта, составляющего 7 месяцев, предполагается оценка результатов и внесение необходимых корректировок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной задачей выпускной квалификационной работы было изучение построения системы организационной культуры как одного из инструментов мотивации персонала. Организационная культура присутствует в любой организации, она определяет ее неповторимость, сплоченность и целостность. Будучи уникальной, определенной и ценной, организационная культура может рассматриваться как важнейший стратегический ресурс, обеспечивающий компании долговременное конкурентное преимущество. Организационная культура не только оказывает влияние на формирование потребностей, мотивов и установок к труду, но и во многом определяет методы мотивации работников в организации. Данное влияние выражается в формировании лояльности работников по отношению к организации, повышении степени сплоченности коллектива, улучшении психологического климата в организации, росте степени самоотдачи работников. В России основным способом мотивации является оплата труда, хотя в некоторых отечественных компаниях стараются формировать организационную культуру и предоставлять сотрудникам социально-психологические блага, в то время как на иностранных предприятиях применяется комплексная работа с отдельным работником, направленность на системный подход к мотивации персонала, внимание на внутренние мотивы деятельности, парасипативный подход, активное развитие социально-психологических и экономических методов стимулирования сотрудников.

В процессе выполнения работы был проведен анализ влияния организационной культуры ООО «Сакура» на мотивацию основного персонала. ООО «Сакура» является реабилитационным центром, осуществляющим свою деятельность в г. Челябинске. Основным направлением деятельности реабилитационного центра «Сакура» является лечение и помощь детям с детским церебральным параличом, а также восстановлению детей и взрослых после травм и инсультов с применением китайских техник, современных методов лечения и собственных авторских разработок.

Процесс кадровой работы на предприятии ООО «Сакура» представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий, направленных на решение социальных задач управления, развития качественных характеристик персонала и оптимизации работы по формированию трудового потенциала организации. Однако слабая система мотивации и неразвитость организационной культуры предприятия препятствуют реализации основной стратегии компании. Это проявляется в том, что имеет место текучесть кадров, при этом вновь принятые сотрудники не разделяют ценностей компании и основным мотивом их трудовой деятельности является материальное вознаграждение. Результатом этого является снижение уровня сплоченности коллектива, возрастание конкуренции между коллегами, ухудшение психологического климата в коллективе.

В связи с этим был предложен проект, направленный на совершенствование системы организационной культуры, способствующей дополнительной мотивации сотрудников и улучшению показателей деятельности предприятия в целом. В рамках проекта запланирована реализация ряда мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала:

- проведение внутри компании тренингов, направленных на повышение ответственности сотрудников;
- организация обучения и повышения квалификации сотрудников.
- кадровое перемещение сотрудников.
- международный обмен опытом.

Реализация проекта подразумевает несколько этапов с выполнением различных операций, отличающихся по объему проводимых работ и величине затрат. По окончании срока реализации проекта, составляющего 7 месяцев, предполагается оценка результатов и внесение необходимых корректировок.

Результатом реализации мероприятий в рамках проекта должно стать совершенствование организационной культуры, которое позволит значительно повысить уровень мотивации сотрудников, ответственность за результаты коллективного труда, вовлеченность сотрудников в жизнь компании, лояльность и разделение работниками ценностей организации. Использование методов

нематериальной мотивации позволит получить экономический эффект, заключающийся в повышении качества сотрудников, что, несомненно, будет способствовать улучшению показателей хозяйственной деятельности предприятия, а также снижению затрат на найм персонала. При этом величина экономического эффекта вследствие предполагаемого повышения объемов продаж на 10% и снижения себестоимости услуг на 5% составит $79635 * 1,1 - 85163 * 0,95 = 6693,7$ тыс. руб. Таким образом, совершенствование организационной культуры позволит обеспечить рост прибыли предприятия по сравнению с предыдущими периодами на 170%.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина / Управление персоналом.–2012. – №1.– С. 50-52
2. Антосенков, Е. Реформа заработной платы – ожидание и реальность / Е. Антосенков, Ю. Кокин / Экономист. – 2004. – №4. – С. 25-28.
3. Балабанов, И.Т. Основы организации и мотивации / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 131 с.
4. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент. В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2010. – 368 с.
5. Бородкин, Ф.М. Коряк Н.М. Внимание: конфликт / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 144 с.
6. Гагарский, В. Повышение эффективности системы мотивации персонала / В. Гагарский. – 2008. – №9.– С. 35-42
7. Грошев, И.В. Организационная культура/ И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015.– 288 с.
8. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие / И.Б. Гурков. – М.: ЗАО «Бизнес–школа», «Интел–Синтез», 2010.– 496 с.
9. Званковский, А.Н. Организационная психология/ А.Н. Званковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2010.– 648 с.
10. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2012.– 512 с.
11. Каштанова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Каштанова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА–М – 220 с.
12. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Питер. СПб.:2011.– 320 с.
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. – 2011.– 524 с.

14. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику. – Экономика устойчивого развития, 2012. – № 11. – С. 42-49
15. Клочков, А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании / А. Клочков/Финансовая газета, Региональный выпуск. – 2008.– №12.– С. 31-38
16. Козлов, В.В. Организационная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. Монография / В.В. Козлов. – М., 2011.– 299 с.
17. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебн. Пособие./ Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2009.– 589 с.
18. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник./ В.И. Маслов – М.: Финпресс, 2008.– 288 с.
19. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт /Управление персоналом. – 2009.– №7.– С. 35-37
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/Пер. с англ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009.– 704 с.
21. Молл, Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение / Е.Г. Молл. – М., 2008.– 156 с.
22. Свиткина, М.З. Методы менеджмента качества. Организационно–методические аспекты корпоративной культуры. М.З. Свиткина. – 2007.– №3– С. 46-49
23. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – 2011.– 624 с.
24. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2010.– 352 с.
25. Спивак, В.А. Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2004.– 224 с.
26. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011.– 416 с.

27. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова. – М.: Дело, 2011.– 39 с.
28. Фрэнкин, Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты/ Р. Фрэнкин. – СПб.: Питер, 2013.– 651 с.

АНКЕТА

1. Ваша позиция в организации: 1) управляющий; 2) служащий; 3) специалист.

2. Ваш пол: 1) мужской; 2) женский.

3. Ваш возраст: _____ лет.

4. Как долго вы работаете в данной организации? _____ лет / _____ месяцев.

5. Что вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа.

5.1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

5.2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

5.3. Что я чувствую себя полезным и нужным.

5.4. Что мне за нее относительно неплохо платят.

5.5. Особенно иного не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

5.6. Другое: _____

6. Какое выражение из нижеперечисленных вам подходит более всего?

6.1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

6.2. В своей работе я полный хозяин.

6.3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями и моей работе.

6.4. Я ценный, незаменимый для организации работник.

6.5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

6.6. Другое: _____

7. Как вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа.

7.1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

7.2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

7.3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

7.4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

7.5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

7.6. Другое: _____

8. Допустим, что вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа.

8.1. Если предложат намного более высокую зарплату.

8.2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

8.3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

8.4. Если это очень нужно для организации.

8.5. Другое: _____

8.6. При всех случаях я бы предпочел (предпочела) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для вас означает ваш заработок? Дайте один или два ответа.

9.1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

9.2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

9.3. Плата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

9.4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

9.5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

9.6. Другое: _____

10. Как вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ на каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует вашему мнению.

№	Мотиватор	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
10.1	Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
10.2	Доплаты за квалификацию			
10.3	Доплаты за тяжелые и вредные условия			
10.4	Социальные выплаты и льготы, пособия			
10.5	Доходы от капитала, акций			
10.6	Любые дополнительные приработки			
10.7	Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
10.8	Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
10.9	Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ.

11.1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

11.2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

11.3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

11.4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

11.5. Другое: _____

12. Как вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа.

- 12.1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 12.2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 12.3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 12.4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
- 12.5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
- 12.6. Другое: _____

13. Какое суждение о коллективной работе вам ближе? Дайте один или два ответа.

- 13.1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 13.2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
- 13.3. Мне нежна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 13.4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- 13.5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.
- 13.6. Другое: _____

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем вашей организации. Воспользуетесь ли вы этой возможностью? Дайте один или два ответа.

- 14.1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 14.2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 14.3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

14.4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

14.5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

14.6. Другое: _____

15. Представьте, что вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них вы выберете? Дайте один или два ответа.

15.1. Наиболее интересную, творческую.

15.2. Наиболее самостоятельную, независимую.

15.3. За которую больше платят.

15.4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно надрываться.

15.5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

15.6. Другое: _____

16. Что вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в вашей организации? Дайте один или два ответа.

16.1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

16.2. Уровень его профессионализма, квалификации.

16.3. Насколько хорошо он устроился.

16.4. Насколько его уважают в организации.

16.5. Насколько он самостоятелен, независим.

16.6. Другое: _____

17. Если положение в вашей организации ухудшится, на какие перемены в вашей работе и положении вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов.

17.1. Освоить новую профессию.

17.2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

17.3. Перейти на менее удобный режим работы.

17.4. Работать более интенсивно.

17.5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.

17.6. Другое: _____

17.7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18.1. Если вы руководитель, то что вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа.

18.1.1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

18.1.2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

18.1.3. Высокий уровень оплаты.

18.1.4. Возможность организовывать работу других людей.

18.1.5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

18.1.6. Другое: _____

18.1.7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если вы не являетесь руководителем, то хотели бы вы им стать? Дайте один или два ответа.

18.2.1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

18.2.2. Не против, если нужно для пользы дала.

18.2.3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

18.2.4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.

18.2.5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

18.2.6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

18.2.7. Да, чем я хуже других?

18.2.8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

18.2.9. Другое: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Ключ к тесту оценки типа мотивации

Вопрос 10.1 позволит понять отношение сотрудника к деньгам и даст общую характеристику, однако он не выявляет тип мотивации. Соответственно, при идентификации типов трудовой мотивации данный пункт в ключе отсутствует.

Описание

Тест-опросник для оценки типа мотивации выявляет существующие как самые эффективные, так и наименее желательные методы стимулирования индивидуально для каждого сотрудника. А также раскрывает способы самомотивации самих сотрудников.

Тест проясняет, чем именно привлекает данная работа, какие плюсы она дает сотруднику сейчас и какие он может получить в дальнейшем для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации.

Текст позволяет выявить пять типов мотивации:

СТ - нечестолобивый тип, «странник»;

ИН - инструментальный тип, «инструментал»;

ПР - профессиональный тип, «профессионал»;

ПА - патриотический тип, «патриот»;

ХО - хозяйский тип. «хозяин»;

Обработка результатов

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

1. «Паспортичка» (вопросы 1-4).
2. Отношение сотрудника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8).
3. Отношение сотрудника к заработной плате (вопросы 9-10).
4. Сотрудник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).
5. Сотрудник и совладение организацией (вопрос 14).
6. Сотрудник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (таблица 1).

Обработка результатов проводится в два этапа. На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации.

Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа.

Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами:

Вопрос 5

Даны варианты ответов:

2 - по таблице определяем тип мотивации и проставляем его - ПР.

3 - по таблице определяем тип мотивации и проставляем его - ПА.

Вопрос 7

Дан только один вариант ответа:

2 - по таблице определяем тип мотивации и проставляем его - ПР.

Вопрос 10.5

Дан вариант ответа:

3 - по таблице определяем, что этому варианту соответствует четыре типа мотивации, и проставляем их: ИН, ПР, ПА, СТ.

Вопрос 11

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

Вопрос 17

Выбраны варианты:

1 - соответствует три типа мотивации - ПР, ПА, ХО.

2 - тоже при типа мотивации - ПА, ХО, СТ.

5 - соответствует два типа - ПА, СТ.

Ключ к тексту

Таблица 1 - идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	СТ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	–
10.3	1	3	3	–	1
10.4	–	3	–	–	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	–	3	–	1
10.7	1	1	–	3	3
10.8	–	–	–	1	–
10.9	3	3	–	–	1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте, сколько раз встречается код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: СТ - семь раз; ИН - четыре раза; ПР - два раза; ПА - восемь раз; ХО - один раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 и большее количество), а также то, что в каких-то вопросах он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать.

Проставьте количество ответов на анкете. Затем набранные респондентом суммарные баллы по каждому из пяти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов.

В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы.

Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного человека, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 - что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами примет, например, такой вид: ответов - 31

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
СТ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2

На втором этапе производится статистическая обработка ответов.

Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

Шаг 1. Выберите анкеты, соответствующие интересующей вас группе. Просуммируйте индексы каждого типа мотивации всех анкет и разделите результат на количество анкет в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации.

Проделав это для каждого типа мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например, группа «женщины»: ИН - 0,1632, ПР - 0,3294, ПА - 0,2172, ХО - 0,0636, СТ - 0,1937.

Шаг 2. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделите на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов вы получите структуру преобладающих типов мотивации. Например:

	ИН	ПР	ПА	ХО	СТ
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом или втором месте	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Средние индексы стимулирования по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы.

Результат последнего расчета показывает, какие методы стимулирования не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании таблицы 2.

Интерпретация результатов

Таблица 2 - соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Тип мотивации				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Странник
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Методы стимулирования, формы мотивации

Негативные - недовольствие, наказания, угроза потери работы.

Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

Моральные - грамоты, награды, доска почета и пр.

Патернализм (забота о сотруднике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

Организационные - условия работы, ее содержание и организация. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Примечание:

«Базовая» - наиболее действенная форма стимулирования.

«Применима» - может быть использована.

«Нейтральная» - недопустима к применению.

«Запрещена» - недопустима к применению.

Например, для приведенных данных видно, что преобладают типы мотивации «профессиональный» (на первом месте) и «патриотический» (на втором месте).

Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются денежные, натуральные формы и участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

Если при определении форм стимулирования возникает противоречие, необходимо учитывать вес (т. е. индекс) типов мотивации и структуру преобладающих типов по первому-второму месту.