

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра управления персоналом и организационной психологии

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
д-р психол. наук, доцент
_____ А.А. Лузаков
_____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ
МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Работу выполнил _____ О.А. Мальцева

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление мотивацией и стимулированием персонала

Научный руководитель
канд. психол. наук, доцент _____ И.Г. Юркова

Нормоконтролер
преподаватель _____ Л.В. Тхагалижокова

Краснодар
2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты мотивации персонала	7
1.1 Понятие и сущность мотивации	7
1.2 Теории мотивации, виды и типы мотивации	12
1.3 Функции и методы мотивации трудовой деятельности персонала	22
1.4 Управление мотивацией персонала	26
2 Теоретический анализ явления организационной культуры	31
2.1 Понятие, сущность и структура организационной культуры	31
2.2 Функции организационной культуры	35
2.3 Уровни и элементы организационной культуры	40
2.4 Типы организационных культур	44
3 Организационная культура как фактор управления мотивацией персонала	51
3.1 Характеристика организации-базы исследования	51
3.2 Процедура и методы исследования	55
3.3 Анализ организационной культуры и мотивации персонала в организации	61
3.4 Разработка рекомендаций по управлению мотивацией	72
Заключение	76
Список использованных источников	80

ВВЕДЕНИЕ

В наше время все актуальнее становится тема организационной культуры как фактора мотивации персонала не только для ученых, но и для собственников бизнеса, руководителей и специалистов по персоналу на предприятии, поскольку роль культуры организации очень важна и многоаспектна. Организационная культура объединяет все виды деятельности компании и взаимоотношения между персоналом, делая коллектив более сплоченным, а работу более эффективной. Она формирует внешний имидж организации, определяет взаимоотношения компании с клиентами, поставщиками и партнерами [32]. Организационная культура компании – это образ мышления, формирующийся под различными факторами в ценности, установки и правила поведения в компании и выражающийся через символику и атрибуты конкретной организации, а также отражающий уникальность, особенность и неповторимость организации. Безусловно, сложно переоценить роль организационной культуры в мотивации персонала организации, поскольку именно из нее состоит все нематериальное и материальное стимулирование персонала. Но только при наличии сильной организационной культуры, персонал компании будет работать эффективно, уровень мотивации повышаться, работая на достижение целей организации. Поскольку в современных условиях внешняя среда подвергается постоянным изменениям, а мотивацию сотрудников необходимо постоянно поддерживать, то именно поэтому необходимо уделять большое внимание организационной культуре компании, уметь с ней работать, трансформируя ее в лучшую для организации сторону, и чувствовать все изменения, происходящие в ней.

Актуальность выбранной нами темы заключается в важности наличия в организации сильной организационной культуры как фактора повышенного уровня мотивации персонала и эффективности деятельности организации в целом.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ организационной культуры как фактора управления мотивацией персонала в ООО «Евросеть-ритейл» и разработка рекомендаций по управлению мотивацией персонала.

Объектом дипломной работы выступает мотивация персонала.

В качестве предмета мы рассматриваем организационную культуру как фактор управления мотивацией персонала.

Теоретические задачи нашего исследования:

- провести анализ имеющихся в научной литературе подходов к определению понятий «мотивация» и «организационная культура»;
- проанализировать виды и типы мотивации и организационных культур компании;
- познакомиться с функциями и методами мотивации трудовой деятельности;
- описать функции, уровни и элементы организационной культуры;
- изучить способы управления мотивацией;

Эмпирические задачи нашего исследования:

- дать характеристику организации – базы исследования;
- изучить мотивацию сотрудников в ООО «Евросеть-ритейл»;
- выявить имеющийся и предпочтительный типы организационной культуры в ООО «Евросеть-ритейл» у сотрудников и руководителей;
- провести исследование организационной культуры в ООО «Евросеть-ритейл» как фактора управления мотивацией персонала;
- разработать рекомендации по управлению мотивацией персонала.

Методические задачи:

- разработать схему исследования организационной культуры как факторы управления мотиваций;
- сформировать выборку исследования;
- подобрать комплекс методик для диагностики организационной культуры персонала компании и мотивационной сферы.

Для решения поставленных задач применялись следующие методы:

- анализ имеющейся научной литературы по темам мотивации и организационной культуры;
- обобщение и структуризация изученного материала и описание выводов;
- эмпирические методы сбора данных: тест «Социально-психологические установки личности» О.Ф. Потемкиной, опросник диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, экспресс-методика по изучению социально-психологического климата О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто, опросник «Организационной ценности» Т.О. Соломанидиной, качественный метод свободной беседы с респондентами, метод изучения документации организации – базы исследования.

Наше исследование проходило в три этапа. На первом (подготовительном) этапе исследования был осуществлен теоретический анализ проблемы организационной культуры как фактора управления мотивацией персонала определены цели и задачи исследования, изучена научная литература по вопросам мотивации и организационной культуры, произведен выбор экспериментальной базы, подобраны методы исследования. На втором этапе мы провели исследование: проанализировали социально-психологические установки выбранной группы респондентов, изучили их организационные ценности, провели диагностику имеющегося и предпочтительного типов организационной культуры с позиции сотрудников и с позиции руководителей, проанализировали социально-психологический климат в группе респондентов, провели обработку и интерпретацию полученных данных. На третьем этапе были проанализированы и обобщены результаты исследования, разработаны рекомендации по управлению мотивацией персонала.

Базой для исследования выступила служба по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл». В исследовании приняли участие 30 человек, в том числе 6 руководителей и 24 специалиста.

Теоретическая значимость нашего исследования заключается в том, что мы обобщили имеющиеся знания по темам «мотивации» и «организационной культуры», а также показали взаимосвязь этих явлений. Практическая значимость нашего исследования заключается в возможности использования полученных и проинтерпретированных нами данными руководителями и специалистами по организационной культуре для повышения уровня мотивации сотрудников и создания более сильной культуры организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Введение посвящено описанию объекта, предмета, цели и задачи данной исследовательской работы, обосновывается актуальность выбранной темы, ее теоретическая и практическая значимость, раскрываются этапы, процедура и методы исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты мотивации персонала» мы проводим анализ теоретического материала, связанного с понятием «мотивация», теориями мотивации, ее видами и типами, функциями и методами трудовой мотивации, а также проанализируем управление мотивацией. Во второй главе «Теоретический анализ явления организационной культуры» мы исследуем явление организационной культуры, подходы к его определению, структуру и сущность, а также типы организационных культур, уровни и элементы. Третья глава «Организационная культура как фактор управления мотивацией персонала» посвящена характеристике организации-базы исследования, описанию процедуры и методов исследования, анализу организационной культуры и мотивации персонала в организации и разработке рекомендаций по управлению мотивацией. В заключении подводятся итоги и приводятся общие выводы по анализу организационной культуры как фактору управления мотивацией, а также даются рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала

1.1 Понятие и сущность мотивации

На сегодняшний день эффективная работа любой организации напрямую зависит от персонала, работающего в ней. А.Я. Кибанов отметил, что для организации наиболее важно и эффективно, когда ее сотрудники готовы при любых условиях работать на благо организации и действовать в ее интересах, даже если работа, которую им придется выполнять будет выходить за рамки их функциональных обязанностей. Отсюда можно сделать вывод, что смысл труда сводится не только к материальной заинтересованности, но и к сильной трудовой мотивации [14]. На сегодняшний день существует немало подходов к определению понятия мотивация, общепринятого определения нет. Ряд российских авторов, таких как Г.И. Михайлина, А.А. Маслоу, В.А. Коноваленко, А.Я. Кибанов, А.А. Литвинюк утверждают, что понятие мотивация неоднозначно в своем понимании. Термин мотивация можно охарактеризовать с двух сторон: как психологическую категорию (социально-психологический подход), отражающую процесс осознания человеком своих потребностей и, как следствие, выбора человеком определенной модели поведения для их удовлетворения и как категорию менеджмента (экономический подход), с помощью которой выявляются механизмы воздействия на персонал различными факторами внешней среды. Отметим, что в общем виде А.А. Литвинюк и А.Я. Кибанов понимали под мотивацией внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей. Отсюда А.А. Литвинюк выделил внутреннюю и внешнюю мотивацию. Под внутренней мотивацией А.А. Литвинюк понимал самомотивацию, факторы которой находятся внутри человека, под внешней – факторы, ее инициирующие – находящиеся вне

личности. Необходимо также понимать различие между понятиями мотивация и мотивирование. Под мотивирование А.А. Литвинюк понимал долговременное воздействие на человека с целью изменения его мотивационной сферы и на этой основе развитие его трудового потенциала [20].

Г.И. Михайлина также отметила широту понятия мотивация, обозначив его как ведущий фактор побуждения деятельности человека, т.е. то, ради чего эта деятельность совершается [25].

Маслова В.М. в отличие от предыдущих авторов полагает, что мотивация – это только внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей [21].

Зайцева Н.А. расширила круг лиц участвующих в мотивации и дала следующее определение понятию мотивации: мотивация – это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности [7].

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности [42].

Схожее определение дал М. Мескон, определяя мотивацию как процесс побуждения не только себя, но и других к деятельности для достижения целей [22]. Поскольку методы управления оказывают разное воздействие на производство и на работника, то основные сложности возникают в процессе координации взаимодействия людей, осуществляющих и регулирующих процесс производства. Процесс общественного производства порождает множество психологических и социальных явлений. Выбор правильных методов воздействия на эту личностную составляющую производства и является основной задачей менеджера по персоналу. Мотивация – процесс создания таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в

удовлетворении потребностей. Это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей [44]. Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека [6].

Мотивация как процесс оказывает действие на поведение человека, направляя его к нужным для организации действиям для достижения целей. С позиции мотивации трудового поведения человек рассматривается в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, создания благоприятных условий деятельности и мотивацию – как особый вид инвестиций, поскольку мотивация, по мнению Е.А. Родионовой, определяет уровень, направление и устойчивость усилий для выполнения трудовой деятельности [41]. Мотивация – это также совокупность причин психологического аспекта, дающих объяснение поведению человека, его направленности и активности [18].

Проведя анализ определений понятия «мотивация», мы выявили, что мотивацию представляют как фактор, как процесс, как внутреннее или внешнее воздействие, как побуждение и как состояние личности. Общим в этих определениях можно выделить то, что в мотивации присутствуют какие-то движущие силы, направляющие человека к достижению конкретной цели. Эти движущие силы могут быть как внешними, так и внутренними, отсюда идет разделение мотивации на внешнюю мотивацию и внутреннюю мотивацию (самотивацию).

Также существует понятие мотивационной структуры (комплекса) или мотивационной сферы. А.А. Литвинюк и С.Ж. Гончарова понимали под этим термином совокупность факторов, побуждающих человека к действию. К мотивационной сфере А.А. Литвинюк относит мотивы, потребности, ценности, ценностные ориентации и установки личности [20].

А.А. Литвинюк, М.М. Мусин, В.И. Корниенко считают потребность физиологической или психологической необходимостью, осознаваемой человеком, в вещах или явлениях, которыми он хочет обладать. Потребность – состояние, характеризующееся функциональной или психологической нуждой в чем-либо, это состояние может быть осознанным или неосознанным. Потребности бывают первичные (витальные, низшие потребности) и вторичные (потребности высшего уровня) [19]. Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе [40]. Таким образом, можно сделать вывод, что потребность – это нужда в чем-либо.

Под мотивом Литвинюк А.А. и М.М. Мусин понимали осознанное побуждение к деятельности с целью удовлетворения потребности [20]. А.В. Тебекин полагал, что мотив - это процесс сопряжения целей организации и целей человека – члена этой организации для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Это система различных способов воздействия на людей для достижения намеченных целей и человека, и предприятия [49]. М. Мескон же разграничил, что мотив – это внутреннее побуждение, а стимул – внешнее [22].

Под ценностями А.В. Карпова понимала, понятия, разделяемые всем членами организации, которые являются ядром организационной культуры. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, так и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом. Ценности – связующее звено между культурой сообщества и духовным миром человека.

М. Рокич разработал широко известный список ценностей, распадающийся на 2 группы. Терминальные ценности отражают предпочтения

человека в отношении «конечных» целей, которые должны быть достигнуты. Именно этих целей люди и стремятся достичь в течение своей жизни. Инструментальные ценности отражают «средства» для достижения желаемого конечного результата. Они показывают, каким образом человек может достичь намеченной цели в зависимости от важности, которой он наделяет инструментальные ценности [11].

Л.Н. Захарова отметила, что ценности – это своего рода представления человека о желаемом. По ее мнению, в ценности всегда присутствуют 2 момента: ее предметное содержание и эмоциональная значимость. Ценность – адресное содержание мотива, определяющее цель, на которую субъект направляет свою активность.

По мнению Л.Н. Захаровой, ценности вместе со знаниями образуют установки. Установки – это определенный способ реагирования на какие-то события или информацию. Именно установки в конкретной ситуации рождают цель действия. Благодаря знаниям об установках сотрудников, можно дать характеристику личности и с помощью этого оказывать влияние на мотивацию сотрудников [8].

Ценностные ориентации выражают сознательное отношение человека к социальной действительности и поэтому оказывают существенное влияние на мотивацию человека. А.В. Карпова под ценностными ориентациями понимала отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров. Р.С. Немов дал похожее определение и отметил, что ценностные ориентации – это те вещи, предметы, явления, которым человек придает особый смысл. Е.С. Волков определял ценностные ориентации как сознательный регулятор социального поведения личности. Ценностные ориентации служат опорными установками для принятия решений и регуляции поведения. Мы можем проследить ценностные ориентации человека в его поведении, принятии решений, разговоре [11].

Таким образом, изучив сущность понятия «мотивация» и структуру мотивационного комплекса, мы выявили, что мотивация может быть как состоянием, воздействием или фактором, так и процессом. В процессе мотивации присутствуют какие-то движущие силы, направляющие человека к достижению конкретной цели. Эти движущие силы могут быть как внешними, так и внутренними, отсюда идет разделение мотивации на внешнюю мотивацию и внутреннюю мотивацию. В мотивационный комплекс, как правило, включаются мотивы, потребности, ценности, ценностные ориентации и установки личности. Все эти составляющие оказывают существенное влияние на мотивацию личности, также с помощью данных составляющих можно в какой-то степени спрогнозировать поведение человека и управлять его мотивацией.

1.2 Теории мотивации, виды и типы мотивации

На сегодняшний день разные авторы по-разному классифицируют теории мотивации, основываясь на разных признаках. В нашей работе мы рассмотрим самые известные теории мотивации. Такие авторы. Как А.П. Егоршин, В.А. Коноваленко, Г.Х. Бакирова и А.А. Литвинюк выделили в своей классификации такие категории теорий мотивации, как первоначальные или ранние, содержательные и процессуальные теории мотивации. К первоначальным теориям мотивации данные авторы отнесли:

- теорию мотивации «кнуток и пряник»;
- учения о мотивации Ф. Тейлора;
- теорию X и теория Y Дугласа МакГрегора;
- теорию Z В. Оучи [15].

Однако X. Шольц отнес теорию X и Y МакГрегора и Теорию Z В. Оучи к теориям отношений (личностные теории) [27].

Первоначальные теории мотивации создавались на основе исторического опыта и поведения людей. В теории мотивации «кнуток и пряник» под кнутом

чаще всего понимался страх наказания в виде смертной казни или изгнания из общества, а пряником было принято считать богатство, признание народа. Данная теория мотивации проста в своем понимании и не учитывает многих аспектов мотивации личности, поэтому она вряд ли подойдет для мотивации большого количества участников продолжительного проекта. Учения о мотивации Ф. Тейлора основывались в основном на экономическом аспекте поощрения личности, а также на представлении о том, что каждое конкретное действие приводит к определенному результату. Данная теория также не учитывала многих аспектов мотивации личности [19].

Основой для теорий мотиваций Х, Y и Z служит отношение человека к труду. Данные теории абсолютно разные, ориентированные на разные уровни потребностей. С позиции теории Х предполагается, что у человека доминируют биологические потребности. По данной теории человек рождается ленивым существом, не желающим работать и брать на себя ответственность. Теория Y противоположна теории Х и ориентирована на другую группу людей. С позиции теории Y человек не рождается ленивым, а становится таким из-за условий труда, доминирующими мотивами являются социальные потребности и желание качественно работать. Теория Z В. Оучи была создана позже теорий Х и Y. Особенностью данной теории является выделение потребности человека принадлежать к группе. С позиции данной теории в мотивах человека преобладают как социальные, так и биологические потребности. Человек в данной теории является основой любого коллектива и производства [6].

Содержательные и процессуальные теории мотивации выделили в своей классификации такие авторы, как В.М. Маслоу, А.П. Егоршин, В.А. Коноваленко, А.А. Соломатин и А.А. Литвинюк [21].

В содержательных теориях мотивации в основном рассматривается структура потребностей человека, а также внутренние побуждения человека, которые заставляют его действовать [21].

К содержательным теориям мотивации они отнесли:

– теорию А. Маслоу (иерархия потребностей);

- двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга;
- теорию приобретенных потребностей Д. МакКлелланда (теория потребностей высшего уровня);
- теорию потребностей К. Альдерфера (теория ERG) [44].

Одна из самых известных теорий мотивации – это иерархия потребностей американского социолога А. Маслоу. Данный автор разделил все потребности, которые когда-либо испытывает человек на 5 групп и расположил их в виде пирамиды, выделив физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе), потребность в безопасности и уверенности в будущем, потребность в общении и поддержке со стороны окружающих, потребность в признании и самоутверждении и потребность в самовыражении. Важной особенностью этой пирамиды потребностей является то, что потребности удовлетворяются в строгом порядке снизу вверх, и у человека не может возникнуть потребность более высокого порядка при неудовлетворенной потребности низкого уровня. Многие авторы были не согласны с данной теорией и пытались ее усовершенствовать.

Одним из таких авторов являлся Ф. Герцберг, который предложил двухфакторную теорию мотивацию. Он утверждал, что на деятельность людей оказывают влияние только 2 вида факторов: гигиенические и мотивирующие (мотиваторы). К гигиеническим факторам Ф. Герцберг отнес факторы, связанные с условиями труда: заработная плата, условия труда, отношения с коллективом и т.п. Мотивирующие факторы Герцберг обозначил как факторы, связанные с содержанием работы и оценкой результатов руководством. К ним он отнес: признание руководителем, возможность карьерного роста, высокая степень самостоятельности и ответственности, интересную, сложную, требующую творческого подхода работу. Интересной особенностью данной теории является то, что даже при полном удовлетворении гигиенических потребностей, мотивация к эффективности труда не повышается, а лишь предотвращается появление чувства неудовлетворенности работой и условиями

труда, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение мотивирующих факторов.

Еще одной теорией, возникшей на основании теории А. Маслоу, является теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Он установил связь между результативностью работы и потребностями причастности (поддержание благоприятных отношений, возможность межличностных контактов и т.д.), власти (карьера, лидерство, управление) и успеха (победа в конкурсах, поддержка инициативы и т.д.). Развитие и удовлетворение именно этих потребностей он считал главным фактором высокой продуктивности людей и экономического роста общества [21].

К. Альдерфер усовершенствовал теорию А. Маслоу, объединив все потребности человека в 3 группы: потребности существования, потребности связи (родственности), потребности роста. Потребности существования включают в себя 2 уровня потребностей А. Маслоу: физиологические и потребность в безопасности. Потребности связи отражают социальную природу человека и включают в себя стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. К потребностям связи также можно отнести потребность в признании, уважении, причастности к социальной группе. Потребности роста аналогичны потребностям высшего порядка пирамиды А. Маслоу – потребностям самовыражения и самосовершенствования.

Таким образом, проанализировав содержательные теории мотивации, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день существуют разные взгляды, объясняющие, что лежит в основе мотивации человека. Изученные нами теории по-разному классифицируют потребности человека, однако, выделенные во всех теориях потребности в какой-то степени соответствуют друг другу [6].

Процессуальные теории мотивации в отличие от содержательных, изучающих факторы, лежащие в основе мотивации, большее внимание уделяют

процессу мотивации и основаны на ожиданиях и предпочтениях человека и выбранном в зависимости от этого типе поведения [21].

К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория предпочтения и ожидания В. Врума;
- теория справедливости Д. Адамса;
- теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера [16];
- концепция партисипативного управления [6];
- теория трудовой мотивации Аткинсона;
- теория ожидания К. Левина;

Теория ожидания Врума заключается в ожиданиях человека в отношении ожидания результата, ожидания вознаграждение, валентности. Ожидание результатов – это отношение затрачиваемых усилий и полученного результата. Ожидание вознаграждения – это отношение результата к полученному вознаграждению. Валентность – это ценность полученного вознаграждения. Только при условии того, что для человека ценно вознаграждение, его мотивация к повышению качества труда возрастет, однако, если для человека обещаемое вознаграждение не является привлекательным, уровень его мотивации не повысится. Для руководителей важно понимать, какое вознаграждение является ценным для его подчиненных, только в том случае менеджер сможет применить данную теорию.

Теория справедливости Адамса утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Основной мыслью данной теории является то, что пока люди не начнут считать, что получают достойное вознаграждение за свой труд, уровень их мотивации не повысится, и они будут уменьшать интенсивность труда. Этот момент также важно учитывать руководителям в своей работе с персоналом.

Модель Портера-Лоулера включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. В данной модели присутствует 5 взаимосвязанных

элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно данной теории результаты напрямую зависят от приложенных усилий, которые в свою очередь будут определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что полученное вознаграждение будет справедливым. Таким образом, при учете данных факторов руководитель сможет оказывать влияние на поведение сотрудников.

Концепция партисипативного управления основана на том, что если сотрудник заинтересованно принимает участие в управлении компанией, то он работает более качественно и его производительность повышается. Безусловно, данная концепция применима для работников типа Y и Z, поскольку требует от участников принятия решений и ответственности. В условиях данной концепции сотрудник чувствует, что ему доверяют, ценят и уважают его, таким образом, уровень его мотивации повышается.

Теория трудовой мотивация Д. Аткинсона основывается на том, что работник выбирает определенный тип поведения в зависимости от своих индивидуальных качеств, ситуации и ее восприятия. На основе этого данный автор выделил два ведущих мотива – мотив успеха и мотив избегания неудач. Работники с мотивом успеха настроены на развития, достижение новых результатов и готовы идти на определенный риск. Работники с мотивом избегания неудач предпочитают стабильную, не требующую развития работу, не готовы идти на риск и какие-либо изменения [50].

Теория ожидания К. Левина явилась базой для разработки теории ожидания В. Врума и имеет схожие положения.

В итоге, изучив процессуальные теории мотивации, мы выявили, что тип поведения сотрудника зависит от ожидаемого вознаграждения, а также его ценности. Чем более привлекательным для сотрудника является вознаграждение, тем больше усилий он приложит и тем качественнее результат получит [6].

На сегодняшний день существует большое многообразие различных теорий мотивации, опирающихся на разные аспекты личности и поведения. Изучив разные теории мотивации, можно сделать вывод о том, что при принятии решение относительно воздействия на мотивацию персонала необходимо учитывать ряд факторов, носящих как процессуальный и личностный, так и содержательный характер, чтобы получать лучшие результаты.

В наше время было выявлено немалое количество видов и типов мотивации, классифицируемых по разным признакам. Знание и понимание того, какая мотивация преобладает у сотрудников, поможет руководителю более эффективно на нее воздействовать. В психологии, как правило, выделяются следующие виды мотивации:

- по направленности: внешняя (экстринсивная) мотивация и внутренняя (интринсивная);

- по способам стимулирования: положительная и отрицательная мотивация;

- в зависимости от необходимости подкрепления: устойчивая и неустойчивая мотивация;

- по количеству участников – групповая мотивация и индивидуальная.

Также выделяется познавательная мотивация (игровая деятельность, исследовательское поведение) [24].

Внешняя мотивация зависит от различных побудителей и внешних обстоятельств. Такой вид мотивации нуждается в постоянном поддержании и контроле. В отличие от внешней внутренняя мотивация более длительна и зависит от содержания трудовой деятельности. Для получения более качественных результатов, безусловно, важно уметь воздействовать именно на внутреннюю мотивацию работников. Положительная и отрицательная мотивация зависит от стимулов, применяемых к работникам. Как правило, различные наказания, приказы, штрафы и увольнения относятся к отрицательной мотивации [26]. Отрицательная мотивация возникает у

работника при его страхе лишиться чего-либо или получить наказание за неделанную или некачественно сделанную работу. Положительная мотивация заключается в применении к сотрудникам положительных побудителей в виде вознаграждения и поощрения. Устойчивая мотивация является долговременной и основана на естественных потребностях человека, в отличие от неустойчивой, которую необходимо постоянно поддерживать. Существует два основных типа устойчивой и неустойчивой мотивации: «к чему-то» «от чего-то». Данные типы мотивации схожи с методом «кнута и пряника» [28].

Существует еще одна группа видов мотивации. В зависимости от потребностей выделяют материальную и нематериальную мотивацию. Чаще всего в литературе можно встретить именно такую классификацию видов мотивации персонала, поскольку она дает общую картину и охватывает широкий спектр способов мотивации. Такого мнения придерживаются такие авторы, как А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.Р. Веснин и др. Материальная мотивация бывает материальной денежной и материальной неденежной. Принято считать, что материальная денежная мотивация является недолговременной и не дает столь эффективного результата как материальная неденежная либо нематериальная мотивация. К материальной неденежной мотивации относятся блага, которые компания предоставляет своему работнику, например, корпоративный автомобиль, топливная карта, билеты в санаторий и др. Нематериальная мотивация охватывает весь спектр социально-психологических методов мотивации персонала, к которым могут относиться беседы с руководителем, социально-психологический микроклимат в коллективе, планерки, поощрительные грамоты и призы, доска почета и т.п.

Существует также классификация видов мотивации по методам стимулирования. К ней относятся:

- денежная;
- карьерная;
- обучение;
- ценные именные подарки;

- отдых;
- медицинское страхование;
- соревнование [2];
- трудовая;
- статусная [36].

Данная классификация также носит в себе материальную и нематериальную мотивацию, однако она более конкретна. К карьерной мотивации относится стремление работников продвигаться по службе. Необходимо различать карьерную мотивацию и статусную. К статусной мотивации относится стремление человека получить более высокий профессиональный или социальный статус. Полагается, что люди с таким типом мотивации работают более эффективно, когда в коллективе присутствуют представители разных полов. По нашему мнению, данный фактор также не стоит исключать из внимания. Трудовая мотивация – это внутренняя мотивация человека, в основе которой лежат условия труда, содержание и организация трудового процесса.

Интересной классификацией нам показалась классификация по используемым способам: нормативная, принудительная и стимулирование [3]. К нормативной мотивации относится психологическое воздействие на работников. Принудительная мотивация появляется при применении различных административных способов, таких как указы, приказы и т.д. К стимулированию относятся атрибуты внешних обстоятельств, т.е. воздействие на внешнюю мотивацию человека.

На основе потребностей и интересов человека В.И. Герчиков предложил свои типы мотивации. Он выделил следующие типы мотивации:

- инструментальный;
- профессиональный;
- патриотический;
- хозяйский;
- избегательный (люмпенизированный) [29].

У людей с инструментальным типом мотивации основными ценностями и стимулами выступают денежные вознаграждения, т.е. материальная денежная мотивация. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок, поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться и соответствовать теории справедливости С. Адамса. Такой сотрудник работу рассматривает как источник заработка за приложенные усилия. Работник с профессиональным типом мотивации ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Стремиться к горизонтальной карьере. Патриотический тип мотивации основан на высоких моральных, религиозных, идеологических соображениях, на убеждении работника в своей нужности для организации. Такой работник больше всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных поощрениях. Для таких работников очень важны нематериальные способы мотивации. Работники с хозяйским типом мотивации всегда готовы принимать на себя ответственность, выполнять работу с полной отдачей, не требуя постоянного контроля и частых указаний. Такими сотрудниками сложно управлять, т.к. административные и экономические методы мотивации на них чаще всего не действуют [52]. Наилучшими способами мотивации для них являются нематериальные, в виде поощрения и признания заслуг, а также расширения круга полномочий. Работники с избегательным типом мотивации предпочитают избегать ответственности и берутся за мелкие и низкооплачиваемые задачи. Они не проявляют активность и, в целом, обладает слабой мотивацией к эффективной работе [38].

Подводя итог изученного материала, необходимо отметить, что на сегодняшний день существует немало классификаций видов мотивации, основанных на разных критериях. Знание видов и типов мотивации, безусловно, помогут руководителю правильно их определять и оказывать влияние на мотивацию своих сотрудников, что приведет к более качественной

работе с их стороны и получению более высоких результатов для организации в целом.

1.3 Функции и методы мотивации трудовой деятельности персонала

Как мы изучили ранее мотивация персонала – это одна из ключевых задач каждого руководителя, ведь именно от качества работы персонала зависит эффективность результатов организации в целом. Безусловно, мотивация выполняет ряд важнейших функций. А.А. Литвинюк, например, к функциям мотивации отнес:

- удержание наиболее ценных сотрудников;
- привлечение в компанию наиболее компетентных кандидатов, представленных на рынке труда;
- повышение эффективности труда [20].

В.М. Маслова отметила, что основными функциями мотивации являются:

- побуждение к действию;
- направление деятельности;
- контроль и поддержание поведения сотрудника [21].

Таким образом, можно заметить важность мотивации труда персонала и необходимость уделять созданию программ мотивации особое внимание.

В настоящее время существует немало различных способов мотивации персонала. Если раньше система мотивации персонала состояла лишь из экономических составляющих, то на сегодняшний день под системой мотивации персонала понимается целый комплекс методов, направленный как на внутреннюю мотивацию, так и на внешнюю и включающий в себя материальную и нематериальную мотивацию трудовой деятельности персонала. Поскольку мотивация персонала, как правило, основана на удовлетворении потребностей, методы мотивации, по сути, являются методами удовлетворения потребностей персонала и зависят от вида потребностей. Так как не может быть создана постоянно действующая система мотивации

трудовой деятельности, она должна постоянно изменяться, приспосабливаясь к сложившимся условиям. Система мотивации должна включать в себя ряд различных методов, оказывающих влияние на разные группы потребностей, мотивов и стимулов работников.

А.А. Литвинюк отметил, что до XX века в основном преобладало материальное денежное стимулирование, однако в эпоху глобализации, развития техники и технологий стали появляться более квалифицированные кадры, для которых материальное денежное стимулирование не являлось фактором повышения эффективности труда. Вследствие этого стали появляться другие методы стимулирования и мотивации труда персонала [20].

Традиционно принято разделять методы мотивации на экономические, административные и социально-психологические [59]. Однако на сегодняшний день данный список расширен такими видами мотивации, как нефинансовая мотивация, нестандартная или нетрадиционная, моральная, грейдинг и инновационная. Экономические методы мотивации делятся на два типа: система штрафов (негативная мотивация) и система поощрения (позитивная мотивация). Данные методы мотивации предполагают под собой материальную денежную и неденежную мотивацию, в которую входят различные материальные блага, такие как расширенный социальный пакет, оплата автомобиля и бензина, оплата путевок в санаторий и др. К административным методам мотивации, как правило, относятся приказы, указы или документы, носящие побуждающий к деятельности характер. Социально-психологические методы направлены на создание комфортных психологических условий труда и нормализацию микроклимата коллектива, включающих в себя, например, цвет и музыку в кабинете, присутствие творчества в трудовой деятельности и др. К методам нефинансовой мотивации можно отнести похвалу от руководителя, возможность карьерного роста, бесплатное обучение за счет компании, имидж фирмы, дружный коллектив и т.п. Нестандартные или нетрадиционные методы мотивации достаточно просты и могут использоваться в любой компании. Они состоят из проведения планерок для сотрудников, празднования значимых дат,

предоставления выборы, обеспечения обратной связи, создания зоны отдыха, информирования работников и конкурсы с бонусами. В качестве моральных методов мотивации выступает признание каких-либо заслуг работников и оказание психологической поддержки. Интересным нам показался метод мотивации грейдинг, при котором все сотрудники оцениваются по ряду критериев, принятых в организации как показатели эффективной работы для конкретной должности и строящихся по иерархии ценностей для бизнеса. К инновационным методам мотивации, в основном, относятся методы психологического влияния, а также методы, основанные на индивидуальных особенностях работника [23].

А.А. Литвинюк к методам неденежной мотивации отнес:

- патернализм;
- патриотизм;
- организационные стимулы;
- партисипативность и совладение;
- раскрытие потенциала;
- психологическое влияние.

Патернализм как метод мотивации предполагает заботу руководителя о сотрудниках, помощь в профессиональной деятельности и дружеские и доверительные отношения. Патриотизм в качестве метода мотивации труда персонала можно проследить в идеологии и философии организации, гласящих об общей судьбе сотрудника и компании, а также общих целях и интересах. К организационным стимулам, как правило, относятся условия труда и организация работы, обогащение труда, гибкие графики и др. Другими словами эргономика стимулов, строящая работу комфортным для сотрудника образом. Партисипативность и совладение означает участие сотрудников в принятии управленческих решений, касаясь судьбы компании, доступ к любой информации, а также участие сотрудников в прибыли или капитале компании. К раскрытию потенциала сотрудников относятся построение плана карьеры, работа с кадровым резервом, различного вида обучение персонала, ротация

кадров, повышение и другие способы, помогающие раскрыть и реализовать потенциал работников. Психологическое влияние как метод мотивации персонала может быть двух видов: позитивное и негативное. К позитивному психологическому влиянию относят похвалу работника, признание его заслуг, к негативным, как правило, порицание, конструктивную критику и наказание. К наиболее распространенным методам психологического влияния относятся: убеждение, внушение, самопродвижение, заражение, пробуждение импульса к подражанию, просьба, принуждение, манипуляция.

Интересным нам показались методы, сформированные актуальными течениями в обществе, предполагающие, что методы мотивации не должны быть предсказуемы и должны соответствовать современным тенденциям в обществе [17]. К такому методу мотивации относятся следующие способы:

- формирование выборочного социального пакета с использованием новых опций, предполагающее, что сотрудник сам себе выбирает вознаграждение из предложенного списка нематериальных и материальных благ;

- управление в стиле коучинг, предполагающее диалог между менеджером и работником, помогающий определиться сотруднику со своими целями;

- поощрительные командировки;

- мотивирующие совещания;

- создание конкуренции;

- визуализация результатов;

- формирование значимости, основанное на приемах психологии и влиянии.

Методы, в основе которых лежат ранее не используемые классификации персонала, применяются небольшими компаниями со специфичной организационной культурой. Система мотивации в таких компаниях основана на индивидуальных потребностях и особенностях членов коллектива. Базой для

выявления таких особенностей, к примеру, могут служить зодиакальные созвездия сотрудников, соционические типы персонала и др. [19].

Таким образом, изучив предложенные на сегодняшний день способы мотивации и их классификации, мы выявили, что все методы мотивации персонала условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальным относятся материальные денежные и материальные неденежные способы. К нематериальным относятся моральные и другие способы мотивации.

1.4 Управление мотивацией персонала

Одним из самых важных видов деятельности для руководства организации является управление мотивацией персонала, поскольку от мотивации персонала напрямую зависит эффективность фирмы. На сегодняшний день процессу мотивации в организации уделяют большое количество внимания, поскольку наше общество перешло от использования трудовых ресурсов к управлению людьми, основанном на гуманистическом подходе. Управление мотивацией персонала – это организационный и сложный процесс, включающий в себя комплекс факторов, требований и мер по повышению уровня мотивации персонала и направленный на воздействие, регулирование и поддержание мотивационного комплекса. Нельзя недооценивать роль управления мотивацией персонала в управлении персоналом в целом. Управление мотивацией персоналом основывается на изученных нами теориях мотивации, учитывает специфику и структуру процесса мотивации и мотивационного комплекса и, исходя из этого, формирует способы управления мотивацией персонала. Процесс управления мотивацией персонала в организации осуществляется через систему управления мотивацией [57]. Безусловно, такая система нуждается в комплексном подходе. В систему управления мотивацией персонала, как правило, входят цели управления мотивацией, способы воздействия на трудовую мотивацию

персонала, программа мотивации, критерии и показатели эффективной деятельности персонала. В.М. Маслова в качестве функций системы управления мотивацией выделила:

- повышение эффективности деятельности организации;
- увеличение доходов предприятия и результативности деятельности отделов и специалистов;
- повышение результативности каждого сотрудника в индивидуальном порядке;
- формирование эффективного руководящего состава;
- формирование знания и навыков в области управления мотивацией персонала;
- удержание сотрудников в организации;
- контроль поведения сотрудников организации [58];
- понимание и признание целей организации сотрудниками;
- установка на корпоративное поведение;
- социальная ответственность по отношению к другим;
- удовлетворенность трудом и условиями труда;
- ответственность и сознательное использование рабочего времени;
- положительное влияние на поведение личности [21].

Е.Н. Ветлужских отметил, что ряд российских авторов выделяют такие принципы эффективной системы управления мотивацией персонала:

- соответствие целей системы оплаты труда и мотивации целям предприятия;
- учет мотивационных факторов и потребностей персонала;
- устранение демотивирующих факторов;
- прозрачность и понятность системы вознаграждения;
- вознаграждение, как за индивидуальные, так и за групповые результаты;

– комплексность системы управления мотивацией персонала, включающей в себя материальные и нематериальные способы мотивации персонала;

– мониторинг локального рынка зарплат и их конкурентоспособности;

– вовлеченность персонала в проведение изменений;

– соответствие системы компенсации корпоративной культуре;

– взаимосвязь с брендом компании [1];

– обеспечение привлекательного творческого характера работы;

– делегирование ответственности за выполняемую деятельность;

– обеспечение продвижения по службе, перспектив профессионального роста;

– вовлечение работников в процесс планирования целей и текущих задач организации [56].

Интересным нам показался принцип – взаимосвязь с брендом компании. Данный принцип становится все более и более актуальным в связи с разнообразием отраслей и специфик и брендов компании. Иногда именно бренд компании может рассказать внешним бенефициарам о системе управления мотивацией в ней больше, чем какие-либо другие источники.

При разработке системы управления мотивацией также необходимо учитывать ряд критериев:

– экономическая ситуация страны и организации;

– сфера деятельности организации;

– масштаб и стадия развития организации;

– категория персонала;

– культура организации;

– идентификация с организацией;

– организация рабочего пространства;

– кадровая политика [21];

– и др.

Система управления персоналом в организации должна удовлетворять определенным требованиям. К ним относятся:

- объективность;
- предсказуемость;
- адекватность;
- своевременность;
- справедливость;
- значимость [58].

Безусловно, по теории справедливости Адамса все достижения сотрудника должны оцениваться объективно и, исходя из этого, должен определяться размер вознаграждения. Система управления персоналом должна быть прозрачной и понятной каждому сотруднику, поскольку персонал должен понимать при каком условии или результате он получит вознаграждение. Это вознаграждение должно быть адекватно и соответствовать уровню квалификации работника, опыту и индивидуальному вкладу в процесс достижения общих целей организации. Важную роль играет своевременное и значимое для сотрудника вознаграждение за полученный результат, поскольку именно этот фактор является одним из определяющих в системе управления мотивацией персонала.

Комплексный подход в системе управления мотивацией персонала подразумевает использование максимально полного набора средств воздействия на нее. По мнению А.А. Литвинюка, оптимальная система управления мотивацией включает в себя процесс согласование целей объекта и субъекта управления. В систему управления мотивацией персонала входят материальный и нематериальный аспекты. К материальному аспекту относятся денежные и материальные неденежные способы мотивации, а к нематериальному элементы организационной культуры [21].

Таким образом, можно сделать вывод, что важнейшей функцией менеджера является управление мотивацией работников. Руководителю необходимо понимать, что в качестве средств мотивации могут служить не

только деньги. На сегодняшний день существует большое количество теорий мотивации и способов мотивации персонала. Если менеджер владеет полным арсеналом способов мотивации и умеет понимать и различать потребности своих сотрудников, он сможет управлять их мотивацией, удовлетворяя, таким образом, не только потребности сотрудников, но и потребности организации за счет качественных результатов, полученных за счет сотрудников. Чтобы эффективно содействовать достижению целей организации, человек должен трудиться с желанием, любить свое дело, гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Он должен руководствоваться в работе сознанием своей полезности и необходимости. Эффект мотивирующих воздействий может быть высоким, если менеджер проявит в общении с подчиненными ясность и искренность своих намерений, умение убеждать и настраивать на решение поставленных задач. Реализуя функцию управление мотивацией, руководителю необходимо помнить, что материальное и моральное поощрение за хорошие результаты создает атмосферу взаимопонимания и доверия [56]. Безусловно, организационная культура является важнейшей составляющей управления мотивацией персонала, поскольку она задействована во всех ее аспектах. Политика вознаграждения по заслугам не исключает честного и открытого обсуждения сильных и слабых сторон человека. Особая психологическая компетентность требуется от менеджера при анализе допущенных работниками ошибок. Мотивы, потребности, способы мотивации в совокупности создают систему управления мотивацией. При наличии таковой системы в организации шансы на получение качественного результата от работников существенно возрастают.

2 Теоретический анализ явления организационной культуры

2.1 Понятие, сущность и структура организационной культуры

В современную эпоху гуманизации в сфере управления персоналом все большее внимание начинает уделяться социально-психологическим факторам. Безусловно, нельзя недооценивать роль таких факторов, поскольку они могут напрямую влиять как на трудовую мотивацию работников, так и на деятельность организации в целом. Компетентный менеджер по персоналу должен уметь работать с мотивацией сотрудников, понимая, от чего она зависит. Одним из факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, является организационная культура. Однако влияние организационной культуры не ограничивается только мотивацией, данный фактор является одним из ключевых во многих сферах деятельности организации, таких как поддержание и маркетинг бренда компании, эффективность работы сотрудников, благоприятный психологический климат, сокращение числа конфликтов и т.п. В.Г. Смирнова отметила, что многие исследования доказали, что существует прямая зависимость между организационной культурой и эффективной работой организации, т.е. чем сильнее организационная культура компании, тем выше ее эффективность и наоборот [43]. На сегодняшний день существует также несколько терминов, похожих на организационную культуру, таких как корпоративная культура, культура организации, фирменная культура и культура предприятия [13]. Некоторые авторы по-разному трактуют данные термины, четко их разграничивая, однако, многие зарубежные и отечественные авторы придерживаются мнения, что данные понятия описывают одно и то же явление. К таким авторам относятся У. Оучи, Д. Дреннан, Б. Карлофф, М. Армстронг, Р.Л. Кричевский, В.В. Томилов, А.О. Блинов, В.А. Спивак, О.В. Василевская и др. [15]. В нашей работе мы будем считать, что понятия организационная культура и корпоративная культура – одинаковы. Термин

организационная культура стал наиболее актуален за рубежом в 1980-х годах, в России же внимание к нему возросло несколько позже – в 1990-х годах [43].

Из числа зарубежных авторов с темой организационной культуры работали Э. Джакус, М. Пакановский, Н. О’Доннел-Тружиллио, С. Дэвис, К. Голд, У. Оучи, Э. Шейн, К. Шольц, Г. Хофстеде и др. Среди отечественных деятелей организационную культуру исследовали Р.Л. Кричевский, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, В.В. Козлов, В.Н. Сидорова, В.Г. Смирнова, А.Я. Кибанов и др.

По мнению О.Г. Тихомировой, существуют три подхода к определению организационной культуры:

- определения – характеристики деятельности организации и ее сотрудников;
- определения, состоящие из элементов организационной культуры;
- определения, в которых организационная культура трактуется как целостная категория [55].

Например, приверженец первого подхода Э. Шейн под организационной культурой понимал совокупность коллективных правил и норм, обретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере их адаптации к внешней среде и считающихся наиболее ценными для организации [61]. И.В. Грошев, П.В. Емельянов и В.М. Юрьев определили организационную культуру как совокупность таких элементов, как базовое восприятие окружающей среды персоналом организации, разделяемые всеми членами организации ценности и символика конкретной организации [5]. Ко второму подходу мы можем отнести трактовки организационной культуры следующими авторами. У. Оучи под организационной культурой понимал церемонии, мифы и символы, которые сообщают сотрудникам о принятых ценностях и убеждениях в компании. Похожего мнения придерживались и авторы С. Мишон и П. Штерн [45]. Из отечественных исследователей В.Г. Смирнова организационную культуру обозначила как систему принятых в организации норм, ценностей, принципов и убеждений, разделяемых ее работниками.

Данный автор также отметила, что организационная культура включает в себя деловую культуру, состоящую в свою очередь из делового этикета, деловых коммуникаций и организационного поведения [43]. Ю.Г. Одегов и В.В. Томилов отметили, что культура организации – это совокупность усвоенных в организации ценностей, норм, точек зрения и идей, оказывающих влияние на поведение людей. Они могут изменяться со временем и узнаваться по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, воплощенных в кадровой политике и организационной структуре. В.В. Козлов под культурой организации понимает сложный комплекс формальных и неформальных правил поведения, норм, обычаев, традиций, интересов, стиля руководства, уровня коммуникаций, задающих общие рамки поведения и разделяемые членами организации [15]. Сторонниками третьего подхода явились следующие авторы. Э. Джакус в своем определении организационной культуры отметил, что культура организации это вошедшие в привычку нормы и правила поведения, полностью или частично принятые всеми членами организации, превратившиеся в образ мышления и являющиеся необходимыми при адаптации новых сотрудников [4]. Интересное определение дали авторы М. Пакановский и Н. О’Доннел-Тружиллио. Они отметили, что организационная культура – это не просто одна из составляющих проблемы, это проблема в целом, т.е. это не то, что организация имеет, а то, чем она является. К. Голд и Г. Хофстеде выявили в организационной культуре уникальные особенности организации, то, что отличает ее от других [5]. Т.О. Соломанидина путем сравнения различных определений организационной культуры пришла к выводу, что организационная культура – это социально-экономическое пространство внутри компании, в котором персонал организации коммуницирует на основе общих идей, ценностей, убеждений, определяющих их уникальность и особенность трудовой деятельности. Такое пространство формируется, как правило, под воздействием осознаваемых и неосознаваемых, осязаемых и неосязаемых, материальных и нематериальных процессов и явлений и позволяет сотрудникам компании понимать друг друга и

работать на качественный результат более эффективно [46]. Интересное определение организационной культуры дала О.Г. Тихомирова, обозначив организационную культуру как идеологию управления и организации социально-экономического пространства [55].

Таким образом, рассмотрев имеющиеся определения, можно выделить в них общее то, что организационная культура компании – это образ мышления, формирующийся под различными факторами в ценности, установки и правила поведения в компании и выражающийся через символику и атрибуты конкретной организации.

Сущность организационной культуры заключается в отражении философии компании, уникальности и неповторимости организации. По факту, организационная культура является связующим звеном, объединяя сотрудников компании и позволяя оборудованию и персоналу работать гармонично. Организационную культуру можно определить как способ осуществления совместной деятельности в рамках определенной организации, в процессе которой может выражаться отношение работников организации к своему труду [45]. Объектом организационной культуры, как правило, является любая социально-экономическая система, поддающаяся управлению. Предметом организационной культуры выступает формирование взаимоотношений между членами организации, а также создание разделяемых членами организации ценностей [55].

Структура организационной культуры состоит из элементов и уровней, которые мы рассмотрим в следующих пунктах. На организационную культуру могут оказывать влияние различные внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относятся личность основателя компании, персонал организации, стиль управления, стадия развития жизненного цикла компании, миссия и философия, стратегия, цели организации, ее отраслевые особенности, а также характер и содержание труда. К внешним факторам можно отнести экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические аспекты, интересы различных групп (покупатели, поставщики, работники,

менеджеры и т.д.) в деятельности компании [43]. Попадая под воздействия данных факторов, организационная культура компании, адаптируясь, преобразуется, изменяется и принимается членами организации. А.Я. Кибанов писал, что выделяется два аспекта организационной культуры – объективный и субъективный. Как правило, объективный аспект связывается с материальным окружением персонала в компании: здание, дизайн, мебель, канцелярские принадлежности, баннеры и плакаты и т.д. К субъективному аспекту относятся негласные и неосознанные ценности и убеждения, традиции и привычки, принятые в компании и разделяемые ее членами, по которым можно увидеть уникальности неповторимость конкретной организации [13].

В.М. Маслова отметила, что организационная культура является одним из самых эффективных методов привлечения и мотивации персонала, поскольку у человека, как правило, всегда есть потребности второго уровня по Ф. Герцбергу, заключенные в стремлении к престижу в обществе, уважению, признанию и самореализации, а одной из функций организационной культуры как раз и является поддержка каждого сотрудника компании и раскрытие его индивидуальности [21]. Если организация большая, то в ее организационной культуре возможно выделение множества субкультур на различных уровнях. В основном, нормы, принятые в субкультурах не конфликтуют и не противоречат нормам и правилам общей организационной культуре, поскольку это дает им возможность приживаться и приспосабливаться в рамках организации. Организационная культура формируется в процессе преодоления персоналом организации трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции [13]. О.Г. Тихомирова отметила, что главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономического пространства с помощью персонала организации [55]. Организационная культура может изменяться и формироваться годами, однако достижение компанией сильной оргкультуры будет являться одним из ключевых факторов успеха деятельности организации.

2.2 Функции организационной культуры

Организационная культура является сложным социальным явлением, системой ценностей, убеждений, установок, норм и правил поведения, принятых в организации. Безусловно, у каждой системы есть свои функции, значение которых меняется в зависимости от ряда внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на организационную культуру. Через функции оргкультуры раскрывается ее природа и возможности как ресурса предприятия. Разные авторы выделяют различные функции, присущие оргкультуре, единого списка функций нет. В нашей работе мы рассмотрели некоторые из них.

К примеру, Т.О. Соломанидина отметила, что организационная культура обладает следующими функциями:

- познавательной;
- ценностеобразующей;
- коммуникационной;
- нормативно-регулирующей;
- мотивирующей;
- инновационной;
- стабилизационной [46].

Познавательная функция организационной культуры заключается в предоставлении возможности работнику узнавать новое, проходить обучение, удовлетворять потребность в знаниях. Благодаря ценностеобразующей функции у работников организации происходит формирование определенных ценностей, разделяемых другими работниками организации. Коммуникационная функция заключается в установлении правильного и благоприятного взаимодействия с коллегами, основываясь на общих ценностях и принятых в организации норм и правил поведения. Благодаря нормативно-регулирующей функции организация задает сотрудникам определенную модель поведения и может предсказывать действия работников. Через идентификацию себя и ценностей организации, работник получает не только удовлетворение

трудом, но и приверженность к организации в целом. В мотивирующей функции организационной культуры заложены такие составляющие, как стиль руководства, методы вознаграждения, цель и миссия компании и др., оказывающие сильное мотивационное воздействие на работников. Принадлежность к сильной организационной культуре уже является сильным мотивирующим фактором к качественному труду и высоким результатам деятельности. Инновационная функция является внешней и помогает организации адаптироваться в условиях быстро меняющейся внешней среды. Поскольку в ее основу заложены цели организации, то, благодаря этой функции, у организации может создаваться позитивный имидж во внешней среде. Стабилизационная функция заключается в разрешении конфликтов и стабилизации социально-психологического климата в компании путем достижения общего согласия на основе объединяющих ценностей и убеждений [45]. Э.С. Маркарян в своей классификации в качестве важнейшей функции организационной культуры выделил адаптационную (адаптивную). Благодаря этой функции организационной культуры, компания может быстро реагировать на внешнее и внутреннее влияние, оказываемое на нее, и быстро реагировать на сложившиеся обстоятельства [47].

Интересного подхода в классификации функций оргкультуры придерживались В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов и В.Н. Сидорова. Они представили более расширенный список функций и разделили их в зависимости от направленности задач на функции вне и внутри организации. Функции внутри организации обеспечивают целостность организации и решают задачи внутренней интеграции. Функции вне организации обеспечивают приспособление организации к внешним условиям окружающей среды. К внутренним функциям данные авторы отнесли:

- ценностнообразующую;
- оценочно-нормативную;
- регламентирующую;
- познавательную;

- смыслообразующую;
- коммуникационную;
- функцию общественной памяти, сохранения и накопления опыта организации;
- рекреативную;
- охранную;
- регулируемую;
- адаптивную;
- ориентирующую.

Оценочно-нормативная функция основана на сравнении реального поведения сотрудников организации с культурными нормами, принятыми в обществе. Благодаря своей смыслообразующей функции, организационная культура влияет на мировоззрение людей, и часто ценности организации становятся личными ценностями человека. Рекреативная функция заключается в высоком нравственном потенциале организационной культуры, что позволяет работнику почувствовать себя причастным к ней и разделять ее ценности. Охранная функция предполагает под собой защиту от проникновения негативных явлений во внутреннюю среду организации.

К функциям вне организации данные авторы отнесли:

- поддержку имиджа и бренда компании;
- демонстрацию своей уникальности для внешних бенефициаров [15].

Н.И. Шаталова дала похожую классификацию функций организационной культуры, добавив к ней несколько новых. К функциям первой группы данный автор добавила интегрирующую функцию, заключающуюся в объединении всех членов организации, и замещающую функцию, которая с помощью неформальных правил иногда заменяет формальный процесс управления персоналом. К функциям второй группы Н.И. Шаталова добавила функцию ориентации на потребителя, функцию регулирования партнерских отношений и функцию приспособления организации к нуждам общества [60].

Другого взгляда придерживалась О.Г. Тихомирова. Данный автор адаптировала функции культуры под нужды организации и в итоге получила 6 блоков функций организационной культуры:

- формирование, накопление и передача ценностей организации;
- формирование системы знаний;
- формирование системы внутренних коммуникаций по вертикали и горизонтали;
- формирование системы внешних коммуникаций и имиджа компании;
- целеполагание (определение общих целей);
- формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов в компании [55].

При изучении функций, выделенных О.Г. Тихомировой, мы пришли к выводу, что они схожи с выше представленными функциями других авторов.

Интересной нам показалась функция управления качеством, заключающаяся в распространении позитивных норм и ценностей организации на качество продукции и предоставляемых услуг [37]. Некоторые авторы к перечисленным выше функциям добавляют стратегическую, духовную, технологическую и маркетинговую функции. Первые три функции относятся к внутренним функциям организационной культуры, маркетинговая функция ориентирована на внешнее воздействие. Стратегическая функция связана с планированием будущего компании на рынке, духовная функция оргкультуры отвечает за коллективное настроение и корпоративный дух, технологическая функция отвечает за взаимодействие членов организации и поддерживает позитивный психологический климат, маркетинговая функция связана с поддержанием позиций компании на рынке [34]. Г. Хофштед выделил также прогнозную функцию оргкультуры, обозначив ее как психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы [39].

Путем изучения различных функций организационной культуры, предложенных разными авторами, мы убедились в многообразии ее функций,

что доказывает значимость организационной культуры и необходимость ее развития на предприятии.

2.3 Уровни и элементы организационной культуры

Как любая многокомплексная система организационная культура имеет свою структуру. Различные авторы включают разные компоненты в структуру организационной культуры. Некоторые деятели полагают, что организационная культура состоит из уровней изучения и элементов, другие же считают, что организационная культура состоит из уровней, а уровни в свою очередь из элементов, третьи полагают, что организационная культура состоит только из элементов. В нашей работе мы изучим уровни и элементы организационной культуры в трактовке разных авторов.

На сегодняшний день существует немало классификаций для изучения уровней оргкультуры. По иерархическим уровням на предприятии организационную культуру можно изучать на уровне сотрудников и руководителей, по сферам деятельности – на уровне различных отделов и проектных групп, по уровню формальности – на формальном и неформальном уровнях [33]. Но одной из самых популярных классификаций уровней организационной культуры, которой придерживаются многие авторы, такие как И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев, Т.О. Соломанидина, О.Е. Стеклова, Н.И. Шаталова и др., является классификация уровней Э. Шейна в целом по организации и по глубине проникновения в сознание личности каждого работника [61]. Данный автор предложил исследовать оргкультуру на трех уровнях: поверхностный (символический, внешний, уровень артефактов), подповерхностный (внутренний, уровень провозглашаемых ценностей) и глубинный (базовые представления).

Э. Шейн утверждал, что на поверхностном уровне изучаются внешние проявления культуры организации. На этом уровне легко увидеть какие-то внешние атрибуты, но не всегда их можно правильно интерпретировать. К

поверхностному уровню многие авторы относят такие элементы, как месторасположение, дизайн здания, интерьер, технология работы, условия работы, наличие ремонта и другие видимые материальные явления [45].

На подповерхностном уровне анализируются ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер. К подповерхностному уровню относятся логотипы, символы, традиции, ритуалы, язык общения, мифология, модели поведения, наличие документации по организационной культуре, миссия, девиз, проповедуемые ценности и установки и т.п.

В глубинный уровень включены базовые предположения, трудно осознаваемые даже членами коллектива, неосозаемые, скрытые, принимаемые на веру, помогающие воспринять характеризующие культуру атрибуты. К глубинному уровню относятся базовые представления и ценности, менталитет, отношение к работе, отношение к семье, образ мышления, верования, убеждения, нормы и принципы, доминирующие у каждого сотрудника индивидуально [48].

Любое исследование организационной культуры должно обязательно проходить на всех трех уровнях, поскольку понять сущность организационной культуры конкретной компании можно, лишь изучив глубинный уровень оргкультуры, благодаря которому можно впоследствии оценить атрибуты поверхностного и подповерхностного уровня [4]. Поверхностный и частично подповерхностный уровни относятся к объективной культуре, отражающей физическое окружение работников, а глубинный уровень и часть подповерхностного уровня относятся к субъективной культуре, отражающейся в восприятии культуры каждым работником организации [5].

При сильной организационной культуре формальная и неформальная оргкультуры практически полностью совпадают. Поскольку организационная культура формируется сверху вниз от руководителя к подчиненным, то менеджеру необходимо обращать на это особое внимание и работать с формированием и поддержанием культуры организации на различных уровнях.

Интересные уровни изучения оргкультуры выделила О.Г. Тихомирова, обозначив, что существует уровень культуры организаций, на котором культура выступает как объект, и уровень культуры организации, на котором культура рассматривается как процесс. В данном случае на уровне изучения культуры организаций рассматриваются составляющие, характеризующие организацию как самостоятельную систему, действующую во внешних условиях, а на уровне изучения культуры организации, оргкультура рассматривается как идеология управления социально-экономической системой [55].

При изучении организационной культуры необходимо обращать внимание на все представленные уровни, поскольку они взаимосвязаны и взаимозависимы, а действительное представление об организационной культуре компании может дать только полная картина исследования.

Существуют также различные взгляды на составляющие элементы организационной культуры.

К примеру, А.Я. Кибанов выделил следующие элементы культуры организации:

- ценности и нормы;
- коммуникационная система;
- внешние атрибуты;
- отношение ко времени;
- характер взаимоотношений между работниками;
- вера, отношение к жизни;
- развитие работников;
- деловая этика и мотивирование;
- организация питания работников [13].

В рамках компании ценности могут быть позитивными и негативными. Позитивные ценности положительно влияют на деятельность сотрудников компании и направляют их поведение в нужное для компании направление. Негативные ценности мешают сотрудникам и сбивают их с направления стратегических планов компании [47].

Т.О. Соломанидина упростила данную А.Я. Кибановым классификацию, объединив некоторые элементы, и предложила следующий список элементов культуры организации:

- миссия организации;
- ценности;
- культура труда;
- поведение и коммуникации;
- символика;
- цели.

К ценностям данный автор отнесла ценности-цели, ценности-средства, ценности-ориентации, ценности-знания и опыт сотрудников [46].

В.М. Маслова к данной классификации добавила такие элементы, как социально-психологическая культура и информационный дизайн. Социально-психологическая культура выражается в удовлетворенности или неудовлетворенности членов организации межличностными отношениями. В информационный дизайн автор включила выработку фирменного стиля, состоящего из различных графических, словесных, изобразительных, звуковых и других знаков. К ним относятся эмблема, товарный знак, фирменные цвета, слоган и т.п. [21]. А.А. Погорадзе в своей классификации помимо выделенных выше элементов выделяет культуру управления, которую определяют стиль руководства и методы управления, и культуру работника, заключающейся в совокупности нравственных представлений работника и культуры труда [15]. В.Г. Смирнова к имеющейся классификации добавила, что базовыми элементами организационной культуры также являются церемонии, ритуалы, герои, мифы, легенды, мотивация, лидерство и стиль руководства [43]. Интересный элемент добавила О.Е. Стеклова – эмоциональный информационно-исторический фон. Данный элемент присутствует как в объективном восприятии оргкультуры, так и в субъективном, и несет в себе механизм культивации новых или старых идеологических образцов. Также данный автор добавила обратную связь, особенно положительную или

нейтральную, поскольку негативная связь, как правило, присутствует всегда. Положительная или нейтральная обратная связь оказывает влияние на организационную культуру компании, действуя на восприятие работников [47]. Н.И. Шаталова создала более подробную классификацию именно с символикой и атрибутами компании и включила в элементы организационной культуры миссию компании, ценности, цели, внутриорганизационные нормы, кодекс поведения, традиции, обычаи, обряды, ритуалы, имидж компании, мифы, истории, легенды и др. [60].

Мы рассмотрели некоторые классификации элементов организационной культуры и пришли к выводу, что они все схожи, но их авторы по-разному расставляют акценты. Одни авторы дают более широкую классификацию элементов, другие более сжатую и объединенную. Однако в каждой классификации сделан акцент, как на объективную, так и на субъективную составляющую организационной культуры. Практически во всех классификациях мы заметили внутрикорпоративные ценности, установки, убеждения, правила и кодекс поведения, принципы, символику, условия труда и управление компанией. Каждый элемент выполняет определенную функцию организационной культуры, которые мы рассмотрели ранее в нашей работе, поэтому нельзя исключать из внимания ни один элемент. В зависимости от множества факторов какая-то группа элементов для определенной компании будет являться доминирующей, однако необходимо помнить и учитывать и другие элементы организационной культуры. Данные элементы также могут по-разному группироваться и связываться, образуя и формируя тем самым разные образцы поведения и типы организационных культур.

2.4 Типы организационных культур

На сегодняшний день существует довольно много различных классификаций типов организационной культуры. Это связано с множеством ее

элементов, которые, комбинируясь разными способами, создают различные типы культур организации.

Интересной нам показалась общая классификация всех типов организационных культур, данная И.В. Грошевым, П.В. Емельяновым и В.М. Юрьевым. Данные авторы разделили все типы культур организаций на три группы в зависимости от задействованных в типологии процессов, явлений и людей:

- типологии культур «среда-организация»;
- типология культур «индивид-организация»;
- типология конкурирующих ценностей [4].

В первой группе авторы сделали акцент на национальный аспект в организационной культуре и отнесли к ней типологию С. Йошимури, У. Ноймана, Г. Хофстеда и Т. Дила и А. Кеннеди. Вторая группа типологий освещала индивидуальные составляющие в организационной культуре. В данную группу вошли типология Р. Блейка и Д. Мутона и типология С. Ханди. К третьей группе И.В. Грошев, П.В. Емельянов и В.М. Юрьев отнесли типологию организационных культур, представленную К. Камероном и Р. Куинном [5].

Н.И. Шаталова, проанализировав наиболее известные типологии организационных культур, разделила их на 4 группы:

- типология организационных культур по национальным особенностям персонала;
- типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности;
- типология организационных культур по признаку гендерных отношений;
- комплексные (синтетические) типологии организационных культур.

К первой группе данный автор отнесла типологию Г. Хофштеде, модель Ф. Клухольма – Ф. Стродберга и типологию Ф. Тромпенаарса. Во вторую группу вошли такие типологии, как типология Т. Дила и А. Кеннеди и

типология М. Бурке. К третьей группе относится типология С. Медок и Д. Паркин. И четвертую группу составили типология С. Ханди и типология К. Камерона и Р. Куинна [60].

Из всех представленных типологий организационных культур в нашей работе мы рассмотрим типологию К. Камерона и Р. Куинна, классификацию организационных культур А.Я. Кибанова и типологию Г. Хофстеда и типологию организационных культур И.Г. Юрковой и Ю.Э. Катковой.

Интересной с практической точки зрения нам показалась типология организационных культур, предложенная К. Камероном и Р. Куинном. Данная классификация является одной из самых популярных, поскольку сочетает в себе краткость и раскрывает основные ключевые характеристики культур организаций, а также позволяет продиагностировать и измерить организационную культуру компании. К. Камерон и Р. Куинн выделили 39 индикаторов, наиболее полно описывающих оргкультуру, и посредством этого выделили 2 измерения, по которым эти индикаторы разбились на 4 группы. Данные авторы взяли за основу такие полярные измерения, как «гибкость и дискретность – стабильность и контроль» и «внутренний фокус и интеграция – внешний фокус и дифференциация». Таким образом, К. Камерон и Р. Куинн получили 4 типа организационных культур: клановый, адхократический, иерархический (бюрократический) и рыночный тип. Клановый тип культуры характеризуется дружелюбной и доверительной атмосферой в коллективе, члены которого чувствуют себя семьей. Текучесть в организациях с таким типом культуры очень низкая, работа стабильная, персонал очень лояльный и готов идти на многое ради работы. Адхократическая культура подходит для творческих людей, поскольку в организациях с такой культурой ценятся инициативные, творческие люди с новаторскими идеями. Для таких организаций важно быть лидерами на рынке, использовать новые технологии и идти в ногу со временем. Очень формализованной считается бюрократическая культура. В организациях с иерархическим типом культуры всегда действуют формальные правила и нормы, а руководители компании стремятся к

стабильности и надежности показателей работы. Особенностью рыночной культуры является наличие конкурентной среды, мотивирующей людей с определенным типом личности на индивидуальные успехи и достижения. В организациях с рыночной культурой во главе всего стоит план, который нужно выполнить при любых условиях, поскольку основная ориентация руководителей таких организаций на достижение результата [54].

Интересной нам показалась типология, данная Г. Хофстедом – голландским научным деятелем, поскольку она отражала национальный аспект в организационных культурах. Г. Хофстед выявил 5 общих полярных показателей, наиболее точно, по его мнению, описывающих культуру организации, и назвал их «измерениями». К таким измерениям он отнес:

- индивидуализм – коллективизм;
- большую дистанцию власти – маленькую дистанцию власти;
- избегание неопределенности – принятие неопределенности;
- мужественность – женственность;
- долгосрочная ориентация – краткосрочная ориентация [46].

Параметр «индивидуализм – коллективизм» показывает принятый в организации подход к трудовой деятельности и учету результатов. В организациях с выраженным индивидуализмом работники против вмешательства организации в их личную жизнь, они четко разделяют работу и другие интересы. Основной акцент в данной культуре сделан на индивидуальность каждого работника. В таких организациях существует повышенный уровень конкуренции. В организациях «коллективистского» типа особый акцент сделан на командную работу. Обычно руководители таких организаций знают, что происходит в личной жизни своих подчиненных. Взаимодействия в такой организации основаны на лояльности к организации и своему делу, больше ценятся командные результаты. Показатель «дистанция власти» отражает степень неравенства между руководителями и их подчиненными. При большой дистанции власти руководитель организации является единственным лицом, принимаемым важные решения без совета

подчиненных. Стилль управления в таких организациях обычно директивный, за сотрудниками ведется постоянный контроль и оценка. Власть характеризуется четкой централизацией. В организациях с маленькой дистанцией власти управление децентрализовано. Менеджеры часто делегируют свои полномочия другим сотрудникам компании. Организации с данным типом организационной культуры отличаются отлаженной деловой этикой, основанной на любви работников к своему делу. Организации, в которых принято избегание неопределенности, отдают предпочтение стабильности и не готовы идти на риски. Все члены таких организаций сопротивляются переменам и возможным нарушениям правил, в них преобладает мотивация избегания неудач. Противоположного мнения придерживаются организации и низким избеганием неопределенности. Они готовы идти на риски, конфликты и перемены. В данных организациях сильная ориентация на индивидуальные достижения и преобладает мотивация успеха. Измерение «мужественность – женственность» показывает разделение ролей в организации. Этот признак особенно отражает специфику восточных стран. В организациях мужественного типа мужчины доминируют и занимают руководящие посты. Для таких организаций важнее всего успех, они принимают решения на основе рационального мышления и живут ради работы. Организации с «женской» культурой предпочитают работать, чтобы жить. Такие организации допускают женщин на руководящих постах и стремятся к равенству всех членов организации, решения принимают на основе интуиции. Критерий «долгосрочная ориентация – краткосрочная ориентация» показывает отношение организаций к будущему. Организации с долгосрочной ориентацией предпочитают мыслить стратегически и живут будущим, организации с краткосрочной перспективой уделяют особое внимание текущим оперативным задачам, мало задумываясь о будущем [53].

Из отечественных авторов, на основе изучения наиболее популярных различных типов культур организации, данных зарубежными авторами, А.Я. Кибанов дал свою типологию организационных культур и выделил следующие 4 типа:

- опекунская культура;
- предпринимательская;
- бюрократическая;
- праксиологическая [13].

Данные типы похожи на типы организационных культур из типологии К. Камерона и Р. Куинна. Опекунская культура схожа с клановой культурой организации, предпринимательская – с рыночной, бюрократическая похожа на иерархическую культуру организации, а праксиологическая имеет схожие черты с адхократической культурой.

Нами также были рассмотрены типы организационных культур, выделенные И.Г. Юрковой и Ю.Э. Катковой. Данные авторы исследовали организационные культуры 44 компаний Краснодарского края и, обобщив полученные данные и сравнив их с методикой диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, выделили следующие типы организационных культур, присущие именно Югу России:

- культура семьи;
- культура достижений;
- культура предпринимательства;
- культура материальных ценностей;
- культура совершенствования;
- культура партнерства.

Культуре семьи присущи черты кланового типа организационной культуры; в культуре достижений упор делается на новаторские идеи и уровень ответственности; культура предпринимательства похожа на рыночный тип организационной культуры; культура материальных ценностей характеризуется наличием установки на результат, получением вознаграждения за труд; культура совершенствования основана на требовательности к своей работе и достижению лучших результатов; культуре партнерства присущи командная работа, терпимость к мнению других, наличие хороших и верных друзей [12]. Исследование Ю.Э. Катковой и И.Г. Юрковой показало, что в Краснодарском

крае культуры организации не всегда совпадают с типами, предложенными К. Камероном и Р. Куинном, они более разнообразные и носят смешанный характер.

Подводя итоги, можно сказать, что все изученные нами типы организационных культур схожи между собой и отражают ключевые характеристики организации. На сегодняшний день очень редко можно встретить организацию с чистым типом оргкультуры, во всех организациях преобладают элементы всех типов, однако какой-то тип все равно будет доминировать. Знание и понимание типов организационных культур помогут менеджеру более точно ее координировать и отслеживать, оказывая тем самым влияние на персонал организации.

3 Организационная культура как фактор управления мотивацией персонала

3.1 Характеристика организации-базы исследования

ООО «Евросеть» является российской компанией-ритейлером, владеющей одноимённой сетью салонов сотовой связи. Данная компания реализует услуги на рынках мобильной электроники, портативной техники и аксессуаров, а также финансовых сервисов и дополнительных услуг [30]. На сегодняшний день данная компания представлена более чем 4000 магазинами, работающими в более чем 1500 городах и населенных пунктах на территории России, Республики Казахстан, Украины и Республики Беларусь. Собственниками компании являются «Вымпелком» (50%) и «Мегафон» (50%) [9]. Евросеть является одним из крупнейших российских работодателей, поскольку в этой компании работает более 26 000 человек. ООО «Евросеть» является одним из самых известных брендов в России, а также входит в рейтинг Forbes «200 крупнейших частных компаний России», заняв 136 место в 2017 году. Статистика показала, что ежемесячно магазины компании посещают порядка 60 млн. человек. В ООО «Евросеть» представлен широкий ассортимент высокотехнологичных товаров, таких как смартфоны, мобильные телефоны, аксессуары к ним, планшеты, нетбуки, навигаторы и др. Кроме того, в магазинах компании оказывается более 300 различных услуг и сервисов, клиенты могут произвести оплату в пользу 2000 поставщиков услуг и 700 банков. Компания была создана 2 апреля 1997 Евгением Чичваркиным и Тимуром Артемьевым. В последующие годы она быстро развивалась, стремительно наращивая сеть своих салонов. В итоге, в 2003 году ООО «Евросеть» вышла на уровень регионов. В 2006 году было открыто рекордное число новых торговых точек – 1976. В феврале 2009 года компания создала для своих сотрудников социальную сеть «Евровсё». 10 марта 2011 года компания

начала ребрендинг: новым символом сети стал жёлтый терьер по имени Гаджет [31].

Основными направлениями деятельности компании являются осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, портативной цифровой техникой, аксессуарами, подключение к операторам связи, предоставление высокотехнологичных услуг. В «Евросети» можно приобрести и оплатить авиабилеты, штрафы ГИБДД, туристические путёвки, билеты на развлекательные и спортивные мероприятия, внести абонентские платежи за спутниковое телевидение, платежи по кредитам, настроить оборудование. В группу компаний «Евросеть» входят ООО «Торговый дом Евросеть», ООО «Евросеть-ритейл», ООО «Про-сервис» и ООО «Евросеть-логистик».

Основной вид деятельности компании «Евросеть-ритейл» - розничная торговля оборудованием электросвязи [30]. ООО «Евросеть-ритейл» также занимается следующими видами деятельности:

- управлением холдинг-компаниями;
- оптовой торговлей прочими товарами, не включенными в другие группировки;
- оптовой торговлей универсальным ассортиментом товаров;
- розничной торговлей в неспециализированных магазинах;
- розничной торговлей оборудованием электросвязи;
- деятельностью в сфере сотового ритейла и сотовой связи;
- рекламной деятельностью;
- розничной торговлей, осуществляемой через телемагазины и компьютерные сети (электронная торговля, включая Интернет);
- хранением и складированием прочих грузов [31].

В связи с работой в вышеперечисленных сфера ООО «Евросеть-ритейл» имеет немало конкурентов, к которым относятся «Связной», «Мвидео», «Эльдорадо», «МТС», «DIXIS» и др. Основными конкурентными преимуществами компания считает надежную репутацию, известность бренда, диверсификацию линейки предлагаемых товаров и услуг, внедрение новых

технологий и оборудования, стабильные и долгосрочные отношения с поставщиками. Особое внимание ООО «Евросеть-ритейл» уделяет технологиям и человеческим ресурсам [30].

На данный момент компания находится на стадии стабильности. Во всех филиалах ООО «Евросеть-ритейл» действует единый пакет документации, утвержденный руководством. Для такой большой территориально-распределенной организации соблюдение стандартов очень важно, поскольку это оказывает значительное влияние на управляемость компании. В связи с этим управление в компании считается централизованным, однако филиалы и субфилиалы также наделены некоторой ответственностью.

В компании помимо обязательного пакета документов, существуют различные положения и нормативные акты, такие, например, как устав организации, корпоративный кодекс, философия компании и другие локально-нормативные акты. В философии компании отражены миссия и цель компании. В качестве миссии ООО «Евросеть-ритейл» рассматривает полное удовлетворение потребностей клиентов за счет предоставления качественного сервиса. Общество было создано в целях насыщения потребительского рынка товарами и услугами, а также извлечения прибыли в интересах его участников. ООО «Евросеть-ритейл» имеет свой устав, включающий в себя такие разделы, как общие положения, цели и виды деятельности компании, имущество, прибыль, фонды. Корпоративный кодекс отражает правила этического поведения и взаимодействия сотрудников между собой в компании.

В связи с масштабом организации ООО «Евросеть-ритейл» имеет довольно сложную организационную структуру. В нашей работе мы рассмотрим структуру ООО «Евросеть-ритейл» относительно офисных сотрудников. Схематично она отражена на рисунке 1.

Во главе управления ООО «Евросеть-ритейл» стоит Президент компании. После него в иерархии должностей идут директора департаментов и управляющие филиалами. Различные службы, к которым относится служба по работе с людьми, находятся как в подчинении управляющего филиалом, так и в

подчинении директора департамента по работе с людьми. В подчинении начальников служб находятся начальники отделов (групп). Они в свою очередь управляют начальниками отделов управления, начальники отдела – специалисты, относящимися к этим отделам.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Евросеть-ритейл»

Среди профильных служб ООО «Евросеть-ритейл» филиала «Южный» можно выделить:

- службу по работе с людьми;
- службу сервисного обеспечения;
- службу объединенных инженерных систем;
- службу недвижимости;
- юридическую службу;
- бухгалтерию;
- финансовую службу;
- службу интернет-коммерции;
- службу логистики;
- службу собственной безопасности;
- службу технического обеспечения;

- службу телекоммуникационных услуг и дополнительных сервисов;
- службу маркетинга и рекламы [35].

Наше исследование мы провели в службе по работе с людьми в ООО «Евросеть-ритейл» Филиал «Южный». Данная служба состоит из 5 отделов (групп): группа подбора персонала, отдел кадров, группа оценки и развития персонала, отдел обучения персонала и группа распределения. В состав службы по работе с людьми входят 30 человек, из которых 1 руководитель службы по работе с людьми, 5 руководителей отделов (групп), 4 специалистов по подбору персонала, 5 специалистов по кадровому делопроизводству, 3 диспетчера размещения, 3 специалиста группы распределения, 4 специалиста по обучению персонала, 3 специалиста по оценке персонала, 1 координатор и 1 специалист по корпоративной культуре компании.

Таким образом, можно убедиться в разветвленности организационной структуры предприятия. Наличие такого большого количества различных служб и отделов связано, прежде всего, со спецификой организации и основной сферой деятельности в качестве розничных продаж.

Подводя итог, можно отметить, что компания ООО «Евросеть-ритейл» имеет богатую и насыщенную историю и находится на сегодняшний день на стадии стабильности. Данная организация имеет разветвленную организационную структуру, хорошо отлаженный бюрократический аппарат и все необходимые документы для регламентации деятельности сотрудников.

3.2 Процедура и методы исследования

Процедура и методы исследования определялись целью нашей работы, которая заключалась в анализе организационной культуры как фактора управления мотивацией персонала в ООО «Евросеть-ритейл» и разработке рекомендаций по управлению мотивацией персонала.

Базой для исследования выступила служба по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл». Данная служба состоит из 5 отделов (групп): группа

подбора персонала, отдел кадров, группа распределения, группа оценки и развития персонала, отдел обучения. В исследовании приняли участие 30 человек, в том числе 6 руководителей и 24 специалиста.

Наше исследование проходило в три этапа. На первом (подготовительном) этапе исследования был проведен теоретический анализ организационной культуры как фактора управления мотивацией персонала, в том числе были изучены подходы к определению понятий «мотивация» и «организационная культура», подробно изучены виды и типы мотивации и организационной культуры, а также были описаны их функции, методы и структура; определены цели и задачи, объект и предмет исследования; определена актуальность проводимого исследования; произведен выбор экспериментальной базы; подобраны методы исследования.

На втором этапе мы провели исследование: проанализировали социально-психологические установки выбранной группы респондентов с помощью методики О.Ф. Потемкиной; изучили организационные ценности сотрудников службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» с помощью опросника Т.О. Соломанидиной; провели диагностику имеющегося и предпочтительного типов организационной культуры с позиции сотрудников и с позиции руководителей, используя методику К.Камерона и Р. Куинна; проанализировали социально-психологический климат в группе респондентов благодаря экспресс-методике О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто; провели обработку и интерпретацию полученных данных.

На третьем этапе были проанализированы и обобщены результаты исследования, разработаны рекомендации по управлению мотивацией персонала.

Для решения поставленных задач применялись следующие методы:

– анализ имеющейся научной литературы по темам мотивации и организационной культуры;

– обобщение и структуризация изученного материала и описание выводов;

Эмпирические методы сбора данных:

– тест «Социально-психологические установки личности»

О.Ф. Потемкиной;

– опросник диагностики организационной культуры К. Камерона и

Р. Куинна;

– экспресс-методика по изучению социально-психологического климата

О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто;

– опросник «Организационные ценности» Т.О. Соломанидиной;

– метод свободной беседы с респондентами;

– метод изучения документации компании-базы исследования;

– метод наблюдения.

Для диагностики социально-психологических установок персонала службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» был использован тест «Социально-психологические установки личности» О.Ф. Потемкиной. В данном тесте представлены 4 пары установок личности: «процесс – результат», «эгоизм – альтруизм», «власть – свобода» и «труд – деньги». Каждой шкале соответствует определенный набор вопросов. Методика состоит из двух блоков по 40 вопросов в каждом. Первый блок направлен на выявление установок «процесс – результат» и «альтруизм – эгоизм», а второй блок на выявление установок «свобода – власть» и «труд – деньги». При прохождении данного теста необходимо на каждый вопрос ответить «да», если респондент с ним согласен, и «нет» в противном случае. За каждый положительный ответ дается 1 балл, таким образом, подсчитывается сумма баллов по каждой шкале и выявляется, какая из установок в паре доминирует. О.Ф. Потемкина отметила, что при доминировании какой-либо установки человек обладает определенными характеристиками. При ориентации на процесс человеку важно, чтобы само занятие было интересным, независимо от результата деятельности. Люди с таким типом установки могут не успевать делать задание в срок, однако они проявляют большой интерес к делу. Если же работа им неинтересна, то они могут заметно снижать свою результативность. Личность с

ориентацией на результат, напротив, четко видит конечную цель и прикладывает все усилия ради ее достижения. Однако у людей с таким типом установки иногда может страдать качество работы и этическая сторона вопроса. Если доминирующей установкой является альтруизм, то человек готов действовать на пользу другим, часто в ущерб себе и делу. Люди с таким типом установки добры и бескорыстны, однако иногда это может вредить рабочему процессу. Когда у человека доминирует установка на эгоизм, он в основном сосредоточен на своих личных интересах. При принятии каких-либо решений или выполнении работы он всегда учитывает, как последствия такой деятельности скажутся на его состоянии. Люди с явно выраженной установкой на эгоизм часто забывают о других, руководствуясь лишь своими желаниями и интересами. При ориентации на свободу, она для человека является главной ценностью. Он не терпит никаких ограничений и готов идти на жертвы, отставив свою независимость. Если у человека преобладает установка на власть, то он хочет чувствовать контроль над другими людьми и готов пойти на многое ради этого. Для людей с такой ориентацией ведущей ценностью является влияние на других. Если у человека ориентация на деньги, то для него одной из главных ценностей является увеличение своего благосостояния. Деньги для него ценность сами по себе, а не только средство приобретения чего-либо. Если у человека явно выражена установка на труд, то он обычно использует свое время для того, чтобы сделать что-то качественно и эффективно. Труд сам по себе ему приносит больше радости и удовольствия, чем другие занятия. В отличие от установки на процесс человеку с ориентацией на труд важно чувствовать, что он не просто занят, а именно работает [51].

Одной из наиболее универсальных методик при диагностике организационной культуры является опросник К. Камерона и Р. Куинна. Эта методика позволяет выявить представления у сотрудников об имеющейся организационной культуре и о желаемой. Данные авторы выявили 2 наиболее важные пары полярных критериев, по которым оценивали организационную культуру компании, «гибкость и дискретность – стабильность» и «внутренняя

направленность – внешняя направленность». Таким образом, эти 2 пары критериев образовали 4 типа организационных культур. Культура организации, обладающая гибкостью и внутренней направленностью, является клановой; гибкая культура организации с внешней направленностью является адхократической; стабильная культура с внутренней направленностью получила название иерархичной, и стабильная культура с внешней направленностью является рыночной. Как правило, организационная культура кланового типа характеризуется дружественным местом работы и характеристикой коллектива как большой семьи. Лидеры и главы организаций воспринимаются как воспитатели или как родители, а организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Адхократическая культура характеризует предпринимательское и творческое место работы. Лидеры в таких организациях считаются новаторами и готовыми к риску людьми. Такие компании поощряют личную инициативу, творчество и свободу. Иерархическая организационная культура представляет очень формализованное и структурированное место работы. Лидеры в таких компаниях являются рационально мыслящими координаторами и организаторами. Как правило, организацию объединяют формальные правила и официальная политика. В организациях с рыночной организационной культурой главной ценностью является выполнение поставленной цели. Лидерами являются твердые руководители и суровые конкуренты, а организацию объединяет стремление побеждать и быть первыми на рынке [63].

Чтобы получить наиболее полное представление об отношениях между сотрудниками службы по работе с людьми мы использовали экспресс-методику по изучению социально-психологического климата О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто. Данная методика состоит из 8 вопросов и утверждений. Каждый 3 вопроса относятся к одному из трех компонентов: когнитивный, поведенческий и эмоциональный. Ответ на каждый вопрос принимает одну из трех форм: -1; 0; +1. В итоге, вычисляется среднее арифметическое по каждому компоненту по всем участникам коллектива. Средние оценки, попадающие в интервал от -1 до

-0,33, считаются отрицательными, что означает неудовлетворительный психологический климат по определенному компоненту. Если средняя оценка попала в интервал от -0,33 до +0,33, то она считается противоречивой. Психологический климат в коллективе считается неопределенным и нестабильным. Если средняя оценка попала в интервал от +0,33 до +1, то психологический климат по определенному компоненту считается благоприятным [62].

Поскольку организационные ценности являются важной составляющей мотивационной сферы персонала и организационной культуры компании, мы использовали опросник «Организационные ценности» Т.О. Соломанидиной. Данный опросник состоит из 45 утверждений. Респонденту необходимо ответить «да», если он согласен с представленным утверждением, и «нет» в противном случае. Данные 45 утверждений описывают ценности 4 организационных культур: клана, адхократии, рынка и иерархии. По каждому типу организационной культуры посчитывается количество положительных ответов, таким образом, выявляется, ценности какой культуры доминируют у респондента. Если больше всего баллов получила клановая организационная культура, это значит, что для человека ведущими организационными ценностями являются благоприятный психологический климат, хороший коллектив, дружественная и доверительная атмосфера. При доминировании адхократии для респондента важными организационными ценностями являются свобода действий, возможность самореализации, возможность участвовать в принятии решений, наличие творчества в работе и новизны. Если для респондента самыми важными оказались ценности иерархичной организационной культуры, то он предпочитает наличие четко структурированного бюрократического аппарата, четких правил, официальной политики и централизованной власти. При доминировании рыночной организационной культуры для человека важно наличие здоровой конкуренции, возможности быть первым, материальный достаток и т.п. [12].

В процессе проведения свободной беседы с сотрудника службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» респондентам были заданы вопросы типа «Довольны ли Вы системой мотивации в компании?», «Чего, по Вашему мнению, не хватает сотрудникам в качестве поощрения?», «Есть ли обучение в компании и какое?», «Как Вы можете описать отношения между сотрудниками в Вашей службе?», «Есть ли у Вас в компании какие-либо традиции и обычаи?» и т.п.

Метод изучения документов использовался для получения более точного представления о системе мотивации сотрудников. Нами были изучены такие документы, как «Положение об оплате труда ООО «Евросеть-ритейл»», «Положение о премировании ООО «Евросеть-ритейл»» и «Положение о персонале ООО «Евросеть-ритейл»».

Таким образом, все вышеперечисленные методы исследования помогли нам получить более точное и правильное представление о трудовой мотивации и организационной культуре службе по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл».

3.3 Анализ организационной культуры и мотивации персонала в организации

На сегодняшний день многие авторы придерживаются мнения, что организационная культура существует на 3 уровнях: поверхностный, подповерхностный и глубинный. В нашем исследовании мы диагностировали культуру службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» на всех 3 уровнях.

Изучая поверхностный уровень, мы заметили, что данная организация уделяет особое внимание фирменной атрибутике, к которой относятся фирменные значки, желтые рубашки, настенные часы, календари, визитницы, плакаты в офисе, стенды. Офис находится в районе солнечного острова в современном трехэтажном здании – деловой центр «Новигатор». Службы по

работе с людьми занимает весь первый этаж. В офисе сделан современный ремонт по всем стандартам пожарной безопасности. Сотрудники определенного отдела (группы) находятся в одном кабинете вместе с руководителем. У руководителя всей службы по работе с людьми свой личный кабинет. Все кабинеты достаточно просторные, рабочие места удовлетворяют всем требованиям. Стены в кабинетах прозрачные, в кабинетах много деталей фирменного желтого цвета. На стенах расположены грамоты и сертификаты сотрудников. Нельзя не отметить учебные аудитории, которые также выполнены в желтом цвете по последним технологиям со всем необходимым оборудованием. В HR-службе существует свой внутренний профессиональный язык, который активно используют все сотрудники данной службы. В ООО «Евросеть-ритейл» принято ко всем обращаться на «ты», данную традицию принимают практически все сотрудники. В офисе существует вся необходимая организационная техника в каждом отделе, а также в холле, где находятся кандидаты и будущие сотрудники.

Таким образом, с помощью метода наблюдения изучив поверхностный уровень организационной культуре в HR-службе ООО «Евросеть-ритейл», можно предположить, что в данной организации довольно сильная и развитая организационная культура, которую принимают практически все сотрудники.

В процессе изучения подповерхностного уровня, мы выявили в речевой коммуникации общий профессиональный сленг, понятный только сотрудникам данной службы. Также в службе по работе с людьми работает сотрудник, отвечающий за корпоративную культуру компании. Правила корпоративной культуры не изложены в каком-либо документе, однако они передаются устно. Миссия, девиз, лозунг и правила поведения в компании изложены в документах «Миссия компании ООО «Евросеть-ритейл»» и «Устав организации ООО «Евросеть-ритейл»», а также отображены на стендах в холле. В данной службе принято отмечать все дни рождения и складывать деньги на подарок всем офисом. Это помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться и войти в коллектив, а всем остальным поддерживать хорошие отношения. При опросе

сотрудников, мы выявили, что практически все сотрудники относят организационную культуру компании к рыночному типу, обуславливая такое мнение спецификой компании, а также наличием КРІ и планов для группы подбора и отдела обучения.

Для изучения глубинного уровня организационной культуры службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» мы использовали опросник диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, экспресс-методику по изучению социально-психологического климата О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто и метод свободной беседы.

При диагностике и анализе типа организационной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна, мы выявили, что, по мнению большинства сотрудников-специалистов, в компании доминирует рыночный тип организационной культуры, однако предпочтительным является клановый тип организационной культуры. Результаты представлены на рисунке 2.

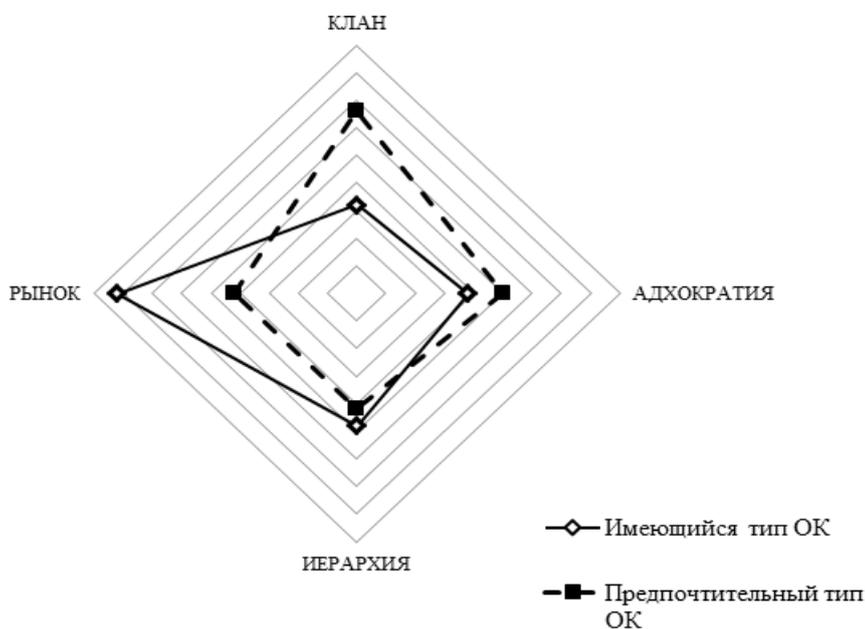


Рисунок 2 – Предпочтительный и имеющийся тип организационной культуры для сотрудников

В процессе использования данной методики среди руководителей были выявлены следующие результаты: по мнению руководителей в компании доминирует рыночный тип организационной культуры, однако предпочтительным для большинства руководителей является клановый тип организационной культуры. Результаты показаны на рисунке 3.

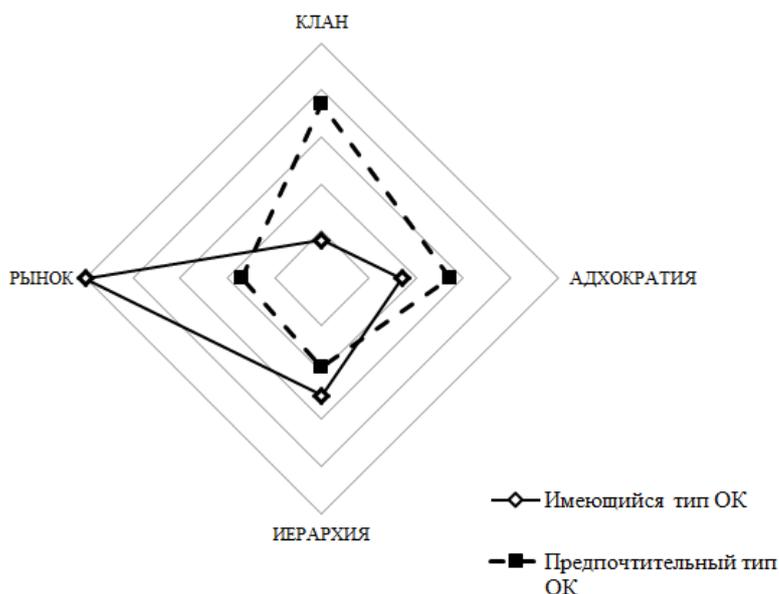


Рисунок 3 – Предпочтительный и имеющийся тип организационной культуры для руководителей

Таким образом, можно заметить, что мнение руководителей и специалистов практически полностью совпадает.

При сравнении мнений сотрудников и руководителей о нынешнем типе организационной культуре компании, мы получили похожие результаты, которые представлены на рисунке 4. Мы заметили, что и сотрудники и руководители согласны, что в организации доминирует рыночный тип организационной культуры.

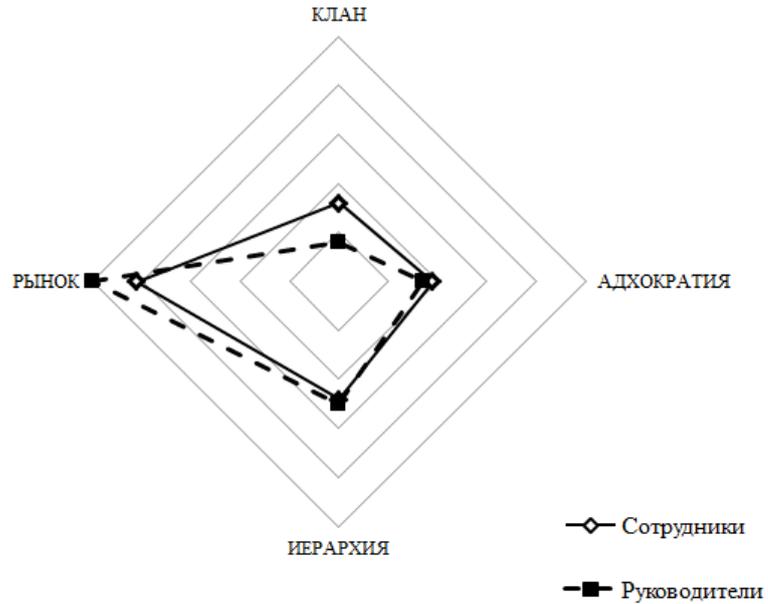


Рисунок 4 – Имеющийся тип организационной культуры для сотрудников и руководителей

Предпочтительный тип организационной культуры для сотрудников и руководителей также оказался одинаковым. И специалисты, и руководители предпочитают клановый тип организационной культуры. Данные отражены на рисунке 5.

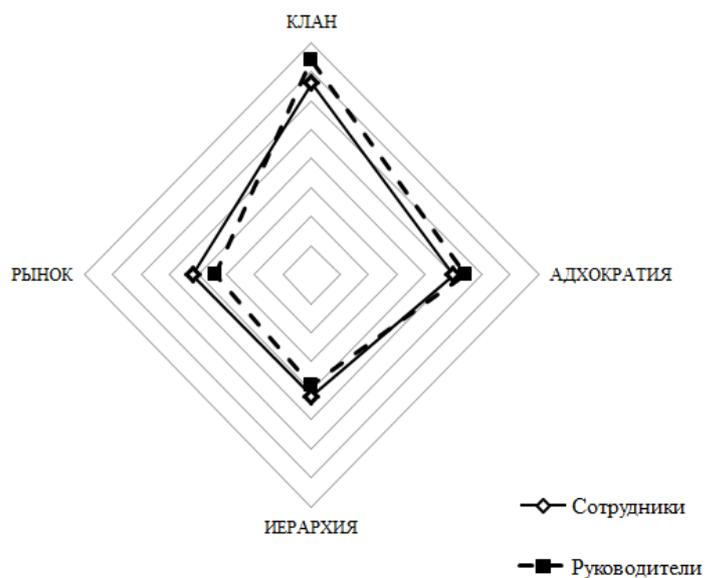


Рисунок 5 – Предпочтительный тип организационной культуры для сотрудников и руководителей

Таким образом, при исследовании типа организационной культуры в HR-службе ООО «Евросеть-ритейл» мы выявили, что организационная культура в службе довольна сильная и почти всем сотрудникам и руководителям понятная. Сотрудники и руководители одинаково видят организационную культуру как рыночную, однако и руководители, и сотрудники предпочитают клановый тип организационной культуры.

По данным результатам мы провели беседу с некоторыми сотрудниками службы по работе с людьми, задав вопрос о предпочтительном и имеющемся типе организационной культуры. На наш вопрос мы получили следующие ответы: "Все хотят клан, но не хотят его строить", «Рыночная организационная культура нам транслируется с верхов, поэтому работаем с тем, что есть», «Отделы между собой плохо общаются», «Нам некогда общаться, мы выполняем план». Таким образом, можно сделать вывод, что в организации действительно доминирует организационная культура и сотрудники исследуемой службы готовы эффективно работать в ней, однако предпочтительным остается клановый тип организационной культуры.

При анализе социально-психологического климата службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» мы выявили, что по всем трем компонентам (когнитивный, эмоциональный, поведенческий) результаты получились положительные. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Средние оценки по компонентам социально-психологического климата

Компонент	Средняя оценка
Когнитивный	0,75
Эмоциональный	0,58
Поведенческий	0,44

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники исследуемой службы лучше всего взаимодействуют друг с другом посредством процессов

восприятия, ощущения и представления, которые относятся к когнитивному компоненту. На втором месте оказался эмоциональный компонент, что свидетельствует о том, что сотрудники в исследуемой службе чаще всего проявляют симпатии друг к другу, нежели чем антипатии, а также удовлетворены собой, коллегами и работой в целом. Поведенческий компонент выражается через мимику, речь, жесты и действия, выражающие отношение сотрудников друг к другу и формируя, таким образом, привлекательность или непривлекательность человека. По нашим результатам большинство сотрудников службы считают своих коллег приятными для общения и хорошими людьми. Данная экспресс-методика подтвердила результаты диагностики организационной культуры и на ее основе можно утверждать, что организационная культура в службе по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» является довольно сильной и почти всем сотрудникам комфортно в ней работать.

При исследовании мотивации сотрудников службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» мы использовали такие методы, как тест «Социально-психологические установки личности» О.Ф. Потемкиной, опросник «Организационные ценности» Т.О. Соломанидиной, метод свободной беседы с респондентами и метод изучения документации компании.

Для того, чтобы разобраться с действующей системой мотивации, нами были изучены «Положение об оплате труда ООО «Евросеть-ритейл»», «Положение о премировании ООО «Евросеть-ритейл»» и «Положение о персонале ООО «Евросеть-ритейл»». В процессе изучения данных документов мы выявили, что все сотрудники работают по временной форме оплаты труда. Причем у специалистов группы подбора и отдела обучения персонала существуют свои показатели КРІ, от которых зависит их заработная плата. У специалистов группы подбора это процент укомплектованности вакансий и процент выполнения плана по принятым сотрудникам. Для отдела обучения характерны такие показатели, как текучесть принятых сотрудников на позиции продавца-консультанта за первый месяц и уровень заработной платы принятых

продавцов-консультантов за первые 3 месяца их работы. Премии в данной компании отсутствуют, их роль выполняют показатели КРІ. Также в качестве материальной мотивации каждому сотруднику компании бесплатно выдается фирменная карта «Кукуруза», на которой накапливаются баллы при совершении покупок в компаниях-партнерах; далее эти баллы можно обменять на любые товары в магазинах «Евросеть». В качестве нематериальной мотивации сотрудникам выдаются значки за выслугу лет (1 год, 3 года, 5 лет), а также одежда и канцелярские принадлежности с атрибутикой «Евросети». Каждый сотрудник службы по работе с людьми вправе получить бесплатно желтую фирменную рубашку. Раз в месяц по пятницам проводится тематическое корпоративное мероприятие «Европятница», в рамках которого специалист по корпоративной культуре создает фотозону с определенной тематикой, заявленной головным офисом, далее сотрудники офиса фотографируются и выкладывают фотографии в инстаграм, после чего проводится конкурс на лучшую фотографию, по итогам которого победившая команда получает фирменную мягкую игрушку «Гаджета». По праздникам (Новый год, 8 марта, 23 февраля) в службе проходят корпоративные праздники, которыми занимается специалист по корпоративной культуре. На проведение данных праздников выделяются средства из бюджета и проводится корпоратив. На 23 февраля и 8 марта компания также дарит мужчинам и женщинам подарки. Одним из способов повышения лояльности к компании среди сотрудников является участие в первомайском шествии с ростовой куклой-собакой Гаджетом и фирменной атрибутикой. Обучение для сотрудников службы по работе с людьми существует, однако траты на него необходимо закладывать в бюджет в начале года. На практике обучение у сотрудников службы по работе с людьми проводится только с помощью внутренних тренеров по заявке руководителя отдела (группы). Внешнее обучение на практике отсутствует.

В процессе свободной беседы с сотрудниками службы по работе с людьми были заданы вопросы типа «Довольны ли Вы системой мотивации в

компаний?», «Чего, по Вашему мнению, не хватает сотрудникам в качестве поощрения?», «Есть ли обучение в компании и какое?», «Как Вы можете описать отношения между сотрудниками в Вашей службе?», «Существует ли у Вас кадровый резерв?». Мы получили следующие ответы: «Нам не хватает обучения с целью адаптации под специфику должности.», «Я ни разу не был на обучении и не слышал, что это возможно.», «КРІ подбора и обучения разные: подбор работает на количество, а обучение на качество, из-за этого у нас возникают споры.», «Кадрового резерва у нас нет.», «Нас никогда не хвалят, зато сотрудников розницы в качестве поощрения отправляют в разные поездки.». Таким образом, мы выявили, что в службе по работе с людьми отсутствует система адаптации новых сотрудников, отсутствует кадровый резерв и уделяется мало внимания поощрению за эффективную работу. У некоторых сотрудников в связи с отсутствием нематериального поощрения снижем уровень мотивации.

Поскольку в мотивационную сферу входят трудовые ориентации и организационные ценности, мы сделали акцент именно на этих составляющих мотивационного комплекса. При исследовании трудовых ориентаций мы использовали тест «Социально-психологические установки личности» О.Ф. Потемкиной. Результаты представлены в таблице 2. Таким образом, мы выявили, что 63% респондентов имеют ориентацию на результат, что обуславливается спецификой деятельности компании. 88% сотрудников указали, что они склонны к альтруизму нежели, чем к эгоизму. По ответам в результате свободной беседы, мы выявили, что действительно многие сотрудники готовы прийти друг другу на помощь, но в основном только в рамках своего отдела (группы), отделы между собой общаются нечасто. 68% респондентов относятся к свободе как к главной ценности. Это означает, что данные сотрудники любят свободу действий и отсутствие жесткого контроля. В то время, как власть в качестве трудовой ориентации выбрали только 32% респондентов. Среди установок «труд – деньги» предпочтение большинства респондентов было отдано труду (75%). Такие результаты могут быть

объяснены тем, что, несмотря на то, что ООО «Евросеть-ритейл» работает в сфере розничной торговли, сотрудники офиса в данной сфере напрямую не задействованы, поэтому в качестве главной установки у них доминирует труд.

Таблица 2 – Социально-психологические установки сотрудников службы по работе с людьми

Социально-психологические установки	Средний балл
Процесс	6,1
Результат	6,6
Альтруизм	5,9
Эгоизм	2,3
Власть	3,1
Свобода	6
Труд	5,4
Деньги	3,2

В итоге, мы выявили, что в большинстве своем у сотрудников службы по работе с людьми доминируют социально-психологические установки на результат, альтруизм, свободу и труд.

Для диагностики организационных ценностей сотрудников службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» мы использовали опросник «Организационные ценности» Т.О. Соломанидиной. Результаты продемонстрированы в таблице 3. Мы выявили, что большинство сотрудников службы по работе с людьми разделяют ценности кланового типа организационной культуры (53%), к которым относятся отношение к сотрудникам как в партнерам, превалирование моральной поддержки над материальной, знание всего, что происходит в компании, дружный коллектив, забота об интересах работника, работа в команде и т.п.

Таблица 3 – Ценности организационных культур сотрудников службы по работе с людьми

Желаемый тип организационной культуры	Количество респондентов в %
Иерархический	13%
Клановый	53%
Адхократический	17%
Рыночный	17%

На втором месте оказались ценности адхократической и рыночной организационных культур. К ценностям адхократической организационной культуры, как правило, относятся свобода выбора и действий, поощрение инициативности, присутствие новаторства, творчества и новизны в работе, компетентность и профессионализм сотрудников, развитие во благо общего дела и т.п. Ценности рыночного типа культуры состоят из общественного признания, наличия конкурентной среды, жизни ради работы, правоте клиента, присутствие риска, единоличного принятия решений руководителем и т.п. В качестве главных ценностей иерархической организационной культуры для себя выбрали 13% респондентов. К таковым ценностям относятся боязнь наказания, исполнительность, строго структурированный бюрократический аппарат, официальная политика, отношение к сотрудникам как к рабочей силе, карьерный рост как символ успеха и т.п. [12].

Таким образом, в процессе нашего исследования было выявлено, что организационная культура в службе по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» довольно сильная и понятная практически всем ее сотрудникам. Однако мы выявили расхождение в имеющемся по мнению сотрудников и руководителей типе организационной культуре и предпочтительном. Многие сотрудники и руководители указали, что на данный момент в службе рыночный тип организационной культуры, а в качестве желаемого указали клановый тип организационной культуры. Социально-психологический климат в коллективе

благоприятный по всем компонентам (когнитивный, эмоциональный, поведенческий). Также мы выявили, что в большинстве своем у сотрудников службы по работе с людьми доминируют социально-психологические установки на результат, альтруизм, свободу и труд, а в качестве организационных ценностей большая часть сотрудников предпочла ценности кланового типа организационной культуры, что подтверждает результаты диагностики типа организационной культуры.

3.4 Разработка рекомендаций по управлению мотивацией

В ходе нашего анализа мы выявили, что в службе по работе с людьми присутствует рыночный тип организационной культуры, однако большинство сотрудников указали в качестве желаемого типа клановый. Также мы выявили доминирующие социально-психологические установки: на результат, альтруизм, свободу и труд, а в качестве организационных ценностей большая часть сотрудников предпочла ценности кланового типа организационной культуры. В ходе свободной беседы с сотрудниками было выявлено, что в службе по работе с людьми отсутствует адаптация персонала, обучение, кадровый резерв, а также сотрудники не удовлетворены системой нематериального стимулирования в виде поощрения, благодарственных писем и т.п. Во время нашего исследования в службе по работе с людьми произошел случай увольнения начальника группы развития и оценки персонала. Поскольку в компании отсутствовал кадровый резерв, сотрудники подбора были вынуждены срочно искать нового руководителя группы развития и оценки персонала, однако достойного кандидата не нашли, и было принято решение повысить в должности специалиста по оценке персонала. Однако когда специалист по оценке персонала вступил в должность, возникла проблема его адаптации, поскольку многих процессов он не знал. Как мы выяснили ранее, в компании отсутствовала система адаптации, поэтому сотруднику

пришлось собственными силами и звонками бывшему руководителю адаптироваться к новой должности.

В связи с этим в качестве рекомендаций по совершенствованию системы мотивации мы можем предложить внедрение системы адаптации персонала путем наставничества, что добавит в рыночную организационную культуру элементы клановой, а также создать кадровый резерв, доску почета и электронную рассылку благодарственных писем отличившимся сотрудникам. Предложенные нами рекомендации являются частью организационной культуры, поскольку, как мы выяснили ранее, именно организационная культура оказывает большое влияние на мотивацию персонала организации и связана с ней непосредственно. Создание системы адаптации, кадрового резерва и электронной рассылки благодарственных писем отличившимся сотрудникам в финансовой части не потребует дополнительных затрат. Для доски почета необходимо будет приобрести саму доску, которая в среднем стоит 5000 рублей, а также распечатать фотографии сотрудников, что возможно сделать в самом офисе компании бесплатно.

При создании системы адаптации персонала необходимо учесть, какой специалист будет отвечать за работу систему адаптации. По нашему мнению, данным процессом должен заниматься специалист отдела обучения. Поскольку текучесть в службе по работе с людьми довольно низкая, то данная обязанность не будет являться большой нагрузкой к его основной работе. Специалист отдела обучения сможет распределять наставников для новых сотрудников. В качестве наставников будут выступать непосредственные руководители или специалисты, проработавшие больше года на схожей позиции и по решению руководителя отдела (группы). На наш взгляд, адаптация с наставником должна длиться 1 месяц, после чего вновь принятый сотрудник сможет эффективно работать. В данной службе есть сотрудники, которые работают в субфилиалах в других городах, но их непосредственные руководители находятся в Краснодарском офисе. При адаптации таких сотрудников мы предлагаем систему наставничества по телефону либо командировки наставников в эти

города. При общении с руководителем отдела обучения мы выявили, что трех рабочих дней будет вполне достаточно, чтобы лично показать сотруднику выполнение необходимых обязанностей. За трехдневную командировку сотрудника компания понесет траты в размере 8000 – 1000 р., в которых входят:

- проживание сотрудника во время командировки – 1500 р/сутки;
- трансфер до места работы – в среднем 3000 р.;
- суточные – в среднем 700 р.

Таким образом, адаптация нового сотрудника под специфику должности пройдет более быстро и эффективно.

Кадровый резерв – это сотрудники компании, которые обладают потенциалом развития, планируют свой карьерный рост и готовы к вертикальному или горизонтальному перемещению. По нашему мнению, в службе по работе с людьми кадровым резервом может заниматься либо специалист по кадрам, либо специалист отдела обучения. Поскольку руководителей в данной службе всего 6, а в случае увольнения специалиста его сможет заменить другой специалист в силу сходства обязанностей, то кадровый резерв также как и система адаптации не займет много времени. Специалистов в кадровый резерв сможет выдвигать руководитель отдела (группы) либо специалист группы оценки и развития по итогам промежуточной аттестации. Также руководитель отдела (группы) сможет давать необходимые знания специалистам, находящимся в резерве. Таким образом, при увольнении руководителя компания сможет быстро закрыть руководящую вакансию без больших потерь для компании.

Поскольку в процессе свободной беседы с сотрудниками компании было выявлено, что специалистам иногда даже «спасибо» не говорят за проделанную работу, в качестве рекомендации мы могли бы предложить введение доски почета и электронную рассылку писем-благодарностей отличившимся сотрудникам. Данную обязанность может взять на себя специалист по корпоративной культуре. Собирая каждый месяц данные по сотрудникам у руководителя, специалист по корпоративной культуре сможет обновлять доску

почета, а также рассылать письма-благодарности отличившимся сотрудникам на их рабочую почту. Данный процесс является наименее затратным по времени, энергии и средствам, однако заметно повысит уровень мотивации у сотрудников. Поскольку проведенное нами исследование позволило выявить, что для сотрудников службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» нематериальная мотивация является важным фактором трудовой мотивации.

По нашему мнению, возможно проведение тренингов для сотрудников службы по работе с людьми с помощью внутренних тренеров. По заявке руководителя, учитывая пожелания сотрудников отделов (групп), можно проводить короткое обучение, которое также будет мотивировать и вдохновлять сотрудников работать более эффективно, выходить из зоны комфорта и всесторонне развиваться.

Таким образом, мы считаем, что совершенствуя систему мотивации через организационную культуру компании и усиливая сложившуюся организационную культуру, добавляя в нее элементы клановой организационной культуры, предложенные нами рекомендации помогут повысить уровень мотивации сотрудников службы по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе нашего исследования мы выявили, что на сегодняшний день существует много подходов к определению понятия мотивации. Таким образом, изучив сущность понятия «мотивация» и структуру мотивационного комплекса, мы выявили, что мотивация может быть как состоянием, воздействием или фактором, так и процессом. В процессе мотивации присутствуют какие-то движущие силы, направляющие человека к достижению конкретной цели. Эти движущие силы могут быть как внешними, так и внутренними, отсюда идет разделение мотивации на внешнюю мотивацию и внутреннюю мотивацию. В мотивационный комплекс, как правило, включаются мотивы, потребности, ценности, ценностные ориентации и установки личности. Все эти составляющие оказывают существенное влияние на мотивацию личности, также с помощью данных составляющих можно в какой-то степени спрогнозировать поведение человека и управлять его мотивацией.

На сегодняшний день существует большое многообразие различных теорий мотивации, опирающихся на разные аспекты личности и поведения. Изучив разные теории мотивации, можно сделать вывод о том, что при принятии решения относительно воздействия на мотивацию персонала необходимо учитывать ряд факторов, носящих как процессуальный и личностный, так и содержательный характер, чтобы получать лучшие результаты. Содержательные теории мотивации опираются на потребности человека, в то время как процессуальные описывают способы удовлетворения этих потребностей. Существует также немало типов мотивации, к которым относятся денежная мотивация, неденежная, административная, социально-психологическая и т.п. Мы также выявили, что основными функциями мотивации являются побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения сотрудника. Безусловно, среди методов мотивации одним из главных является организационная культура компании,

поскольку она многоаспектна и затрагивает всю деятельность персонала фирмы. Изучив предложенные на сегодняшний день способы мотивации и их классификации, мы выявили, что все методы мотивации персонала условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальным относятся материальные денежные и материальные неденежные способы. К нематериальным относятся моральные и другие способы мотивации.

Существует немало подходов к определению явления организационной культуры. Рассмотрев имеющиеся определения, можно выделить в них общее то, что организационная культура компании – это образ мышления, формирующийся под различными факторами в ценности, установки и правила поведения в компании и выражающийся через символику и атрибуты конкретной организации. Организационная культура выполняет такие функции, как познавательная, ценностеобразующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизационная. Среди уровней организационной культуры чаще всего выделяют поверхностный, подповерхностный и глубинный. Достаточно много элементов входит в структуру организационной культуры, а именно – миссия организации, ценности, культура труда, поведение и коммуникации, символика, цели и др. На сегодняшний день существует также немало типов организационных культур. В нашей работе мы рассмотрели самые универсальные и популярные: типологию К. Камерона и Р. Куинна, классификацию организационных культур А.Я. Кибанова и типологию Г. Хофстеда и типологию организационных культур И.Г. Юрковой и Ю.Э. Катковой. Все изученные нами типы организационных культур схожи между собой и отражают ключевые характеристики организации. На сегодняшний день очень редко можно встретить организацию с чистым типом оргкультуры, во всех организациях преобладают элементы всех типов, однако какой-то тип все равно будет доминировать. Знание и понимание типов организационных культур помогут менеджеру более точно ее координировать и отслеживать, оказывая тем самым влияние на персонал организации, особенно на его мотивацию, поскольку

именно организационная культура является важной составляющей трудовой мотивации.

Наше исследование мы проводили на базе компании ООО «Евросеть-ритейл». ООО «Евросеть» является российской компанией-ритейлером, владеющей одноимённой сетью салонов сотовой связи. Наше исследование мы провели в службе по работе с людьми в ООО «Евросеть-ритейл» Филиал «Южный». Компания ООО «Евросеть-ритейл» имеет богатую и насыщенную историю и находится на сегодняшний день на стадии стабильности. Данная организация имеет разветвленную организационную структуру, хорошо отлаженный бюрократический аппарат и все необходимые документы для регламентации деятельности сотрудников.

С помощью метода наблюдения, изучив поверхностный уровень организационной культуры в HR-службе ООО «Евросеть-ритейл», можно предположить, что в данной организации довольно сильная и развитая организационная культура, которую принимают практически все сотрудники. В процессе изучения подповерхностного уровня, мы выявили в речевой коммуникации общий профессиональный сленг, понятный только сотрудникам данной службы. Правила корпоративной культуры не изложены в каком-либо документе, однако они передаются устно. Миссия, девиз, лозунг и правила поведения в компании изложены в документах «Миссия компании ООО «Евросеть-ритейл»» и «Устав организации ООО «Евросеть-ритейл»», а также отображены на стендах в холле. При опросе сотрудников, мы выявили, что практически все сотрудники относят организационную культуру компании к рыночному типу, обуславливая такое мнение спецификой компании, а также наличием KPI и планов для группы подбора и отдела обучения.

В процессе нашего исследования было выявлено, что организационная культура в службе по работе с людьми ООО «Евросеть-ритейл» довольно сильная и понятная практически всем ее сотрудникам. Однако мы выявили расхождение в имеющемся по мнению сотрудников и руководителей типе организационной культуре и предпочтительном. Многие сотрудники и

руководители указали, что на данный момент в службе рыночный тип организационной культуры, а в качестве желаемого указали клановый тип организационной культуры. Социально-психологический климат в коллективе благоприятный по всем компонентам (когнитивный, эмоциональный, поведенческий).

Также мы выявили, что в большинстве своем у сотрудников службы по работе с людьми доминируют социально-психологические установки на результат, альтруизм, свободу и труд, а в качестве организационных ценностей большая часть сотрудников предпочла ценности кланового типа организационной культуры, что подтверждает результаты диагностики типа организационной культуры.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы мотивации мы предложили ввести в компании такие важные элементы организационной культуры, как внедрение системы адаптации персонала путем наставничества, что добавит в рыночную организационную культуру элементы клановой, создание кадрового резерва, доски почета и электронную рассылку благодарственных писем отличившимся сотрудникам. По нашему мнению, возможно проведение тренингов для сотрудников службы по работе с людьми с помощью внутренних тренеров. По заявке руководителя, учитывая пожелания сотрудников отделов (групп), можно проводить короткое обучение, которое также будет мотивировать и вдохновлять сотрудников работать более эффективно, выходить из зоны комфорта и всесторонне развиваться. На наш взгляд, данные рекомендации будут способствовать повышению уровня мотивации сотрудников посредством организационной культуры службы по работе с людьми в ООО «Евросеть-ритейл».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 70 с.
- 2 Виды мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru (дата обращения 04.05.2018).
- 3 Виды мотивации: что заставляет людей действовать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.legkorolezno.ru (дата обращения 14.03.2018).
- 4 Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 535 с.
- 5 Грошев, И.В. Организационная культура / И.В. Грошев. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 288 с.
- 6 Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
- 7 Зайцева, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Зайцева. – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
- 8 Захарова, Л.Н. Психология управление / Л.Н. Захарова. – М. : Логос, 2014. – 376 с.
- 9 История компании ООО «Евросеть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.brandpedia.ru (дата обращения 10.05.2018).
- 10 Как стимулировать сотрудников с разными типами мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hrtime.ru (дата обращения 05.05.2018).
- 11 Карпова, А.В. Организационная психология / А.В. Карпова. – М. : Изд-во Юрайт, 2015. – 570 с.
- 12 Каткова, Ю.Э., Юркова И.Г. Организационная культура современных компаний: учеб.пособие / Ю.Э. Каткова, И.Г. Юркова. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2013. – 73 с.
- 13 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с.

- 14 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
- 15 Козлов, В.В. Организационная культура: учебное пособие / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. сидорова. – М. : КНОРУС, 2017. – 266 с.
- 16 Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Изд-во Юрайт, 2015. – 477 с.
- 17 Концептуальные основы проблемы стимулирования персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru (дата обращения 05.02.2018).
- 18 Листик, Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е.М. Листик. – М. : Юрайт, 2018. – 300 с.
- 19 Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М. : Изд-во Юрайт, 2017. – 398 с.
- 20 Литвинюк, А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк, М.М. Мусин, В.И. Корниенко. – М. : Изд-во Юрайт, 2015. – 498 с.
- 21 Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 492 с.
- 22 Мескон, М. Основы менеджмента. Пер. с англ / М.Мескон, М. Альберд, Ф. Хедоури. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2017. – 672 с.
- 23 Методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.kadriuem.ru (дата обращения 05.03.2018).
- 24 Методы и формы мотивации персонала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.m.hr.director.ru (дата обращения 05.02.2018).
- 25 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учеб.пособие / Г.И. Михайлина. – 3-е изд. – М. : Дашков и К., 2016. – 280 с.
- 26 Мотивация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.wikipedia.org (дата обращения 12.05.2018).

- 27 Мотивация в рамках академической науки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.psychologos.ru (дата обращения 10.05.2018).
- 28 Мотивация деятельности человека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.4brain.ru (дата обращения 03.05.2018).
- 29 Мотивация и ее типы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.syl.ru (дата обращения 03.05.2018).
- 30 О компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.euroset.ru (дата обращения 15.03.2018).
- 31 ООО «Евросеть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.wikipedia.org (дата обращения 05.04.2018).
- 32 Организационная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.economics.studio.ru (дата обращения 01.05.2018).
- 33 Организационная культура как инструмент управления персоналом в условиях перемен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru (дата обращения 25.05.2018).
- 34 Организационная культура: как превратить ее из абстракции в набор действенных принципов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.m.hr.director.ru (дата обращения 29.05.2018).
- 35 Организация работы персонала компании ООО "Евросеть-Ритейл" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://2dip.su> (дата обращения 05.03.2018).
- 36 Основные виды мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.niksy.net (дата обращения 14.05.2018).
- 37 Основные функции организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hrfaq.ru (дата обращения 25.05.2018).
- 38 От избегания – к достижению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.psy-resource.com (дата обращения 05.05.2018).
- 39 Понятие, структура, функции организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru (дата обращения 05.05.2018).

- 40 Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Н.С. Пряжников. – М. : Юрайт, 2018. – 365 с.
- 41 Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров. – М. : Юрайт, 2018. – 279 с.
- 42 Сергеев, А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера / А.М. Сергеев. – М. : Издательский центр «Академия», 2012. – 288 с.
- 43 Смирнова, В.Г. Организационная культура: учебник для академического бакалавриата / В.Г. Смирнов. – М. : Юрайт, 2018. – 306 с.
- 44 Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М. : Юрайт 2018. – 323 с.
- 45 Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
- 46 Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 395 с.
- 47 Стеклова, О.Е. Организационная культура / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.
- 48 Структура организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.m.hr.director.ru (дата обращения 25.05.2018).
- 49 Тебекин, А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин. – М. : КНОРУС, 2014. – 624 с.
- 50 Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.imanagement.ru (дата обращения 02.05.2018).
- 51 Тест Потемкиной. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru (дата обращения 22.05.2018).

- 52 Типы мотивации среди российских работников (Герчиков) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru (дата обращения 04.05.2018).
- 53 Типы организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.m.hr.director.ru (дата обращения 21.05.2018).
- 54 Тип организационной культуры и HR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hrliga.com (дата обращения 23.05.2018).
- 55 Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 151с.
- 56 Управление мотивацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.e-reading.club (дата обращения 22.05.2018).
- 57 Управление мотивацией персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.m.hr.director.ru (дата обращения 12.01.2018).
- 58 Управление мотивацией персонала: на что обратить внимание при ее разработке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.m.kom-dir.ru (дата обращения 05.05.2018).
- 59 Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учеб.пособие / С.А. Шапиро.- М. : КноРус, 2016. – 272 с.
- 60 Шаталова, Н.И. Управление персоналом на производстве / Н.И. Шаталова, А.Г. Галкин. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с.
- 61 Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; Пер. с англ. И.И. Малкова; Науч. Ред. Т.Ю. Ковалева. – СПб. : Питер, 2013. – 351 с.
- 62 Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hr-portal.ru (дата обращения 28.02.2018).
- 63 Юркова, И.Г. Представления и диспозиции личности как фактор карьерного роста / Юркова И.Г., Лузаков А.А. – Краснодар. : КубГУ, 2007. – 150 с.