

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Чулкова Анна Павловна

Формирование организационной культуры предприятия сферы услуг как
инструмент мотивации персонала

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

г. Владивосток
2018

Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы мотивации персонала как элемента культуры предприятия	9
1.1 Сущность мотивации персонала.....	9
1.2 Организационная культура и ее типы.....	15
1.3 Место организационной культуры в мотивации персонала предприятия	23
2 Анализ организационной культуры предприятия как инструмента мотивации персонала.....	29
2.1 Общая характеристика персонала ООО «Дискавери»	29
2.2 Разработка программы исследования организационной культуры предприятия ООО «Дискавери»	50
2.3 Направления совершенствования организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» как инструмента мотивации персонала	59
Заключение	66
Список использованных источников	70
Приложение А	76
Приложение Б	78

Введение

В современном российском обществе построение эффективной системы мотивации персонала выступает одной из актуальных проблем менеджмента. Мотивация персонала для современных предприятий выступает одной из важнейших функций управления и залогом экономического развития. Быстрые темпы развития рыночных отношений, значительное увеличение процессов конкуренции между организациями подтверждают значимость формирования мотивированного персонала.

Результативная деятельность компании в большинстве своем характеризуется такими критериями, как мощности производства, персонал, квалификация персонала, технологии, потенциал развития компании. К ним же относится культура организации, выступающая как условная система, включающая в себя набор стандартов и правил, устанавливающих и согласующих принципы взаимодействия сотрудников, управляющих звеньев, различных структурных подразделений и основных моментов дальнейшего развития организации.

С. В. Милешин (2017) пишет о том, что условия современного мира и хозяйствования можно охарактеризовать очень высокой неопределённостью на рынке. Окружение организации – один из важнейших критериев конкурентоспособности, и оно имеет прямую взаимосвязь с культурой организации. Культура организации оказывает воздействие на степень проявления и раскрытия трудового потенциала сотрудников. Трудовой потенциал характеризуется компетенциями сотрудников. Следовательно, изменяя культуру организации, можно прийти к полному проявлению потенциала трудовой деятельности у сотрудников [19].

Л. И. Ганутдинова и А. В. Кореньков (2017) отмечают, что мотивация – это основополагающий фактор побуждения работников к высокопроизводительному труду [9].

Исследованием мотивации и организационной культуры занимались многие исследователи. И. А. Большакова изучала мотивацию как элемент эффективного управления персоналом. Ю. Б. Плавинская рассматривала мотивацию как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации. Р. М. Кочеткова исследовала факторы, которые оказывают влияние на организационную культуру. Ряд ученых также занимался исследованием организационной культуры как метода коллективной мотивации. Например, М. Р. Балова и Р. М. Лигидов изучали взаимосвязь элементов организационной культуры и системы мотивации труда.

Организационная культура влияет на многие показатели работы персонала. Это подтверждает опыт предприятий. Однако вопрос взаимосвязи организационной культуры и мотивации персонала предполагает более глубокое изучение. Это обуславливает актуальность темы настоящего исследования.

Цель ВКР – исследовать формирование организационной культуры предприятия сферы услуг как инструмента мотивации персонала.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить сущность мотивации персонала;
- рассмотреть типологию и сущность организационной культуры;
- определить место организационной культуры в процессе мотивации персонала;
- проанализировать организационную культуру предприятия на примере ООО «Дискавери»;
- рассмотреть процесс управления персоналом и мотивационной системы исследуемого предприятия;
- выявить проблемы, связанные с существующей организационной культурой на предприятии;

– разработать направления по совершенствованию организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» как инструмента мотивации персонала.

Объект исследования – мотивация персонала.

Предмет исследования – организационная культура предприятия как инструмент мотивации персонала.

Теоретическая база исследования представлена работами российских и зарубежных ученых. В частности были использованы работы Е. Т. Evangeline, V. P. Gopal Ragavan, S. Haryono, Y. Arafat, K. Parthasarathy, S. Ramalingam, J. H. Song, T. J. Chermack, N. A. Rafika и других. Среди российских исследователей были использованы труды Т. Ю. Базарова, С. А. Арутюняна, И. П. Беликовой, И. А. Большаковой, М. Н. Гридяева, Б. М. Генкина, Т. О. Соломанидиной и других авторов. Для наукометрического анализа исследования организационной культуры были использованы данные зарубежной научной базы Scopus. Анализ организационной культуры и управления персоналом на предприятии ООО «Дискавери» был проведен на основе отчетной документации компании за период 2015-2017 гг.

Методология исследования основана на принципах научного познания и включает в себя такие методы, как дедукцию, абстрагирование, компаративный анализ, поисковый метод исследования, наукометрический анализ, социологический анализ, экономический анализ и обобщение.

Теоретическая значимость исследования состоит в комплексном изучении роли организационной культуры в системе мотивации предприятия. Была предпринята попытка определения терминов мотивация и организационная культура. Результаты исследования и разработанные рекомендации могут быть применены в практической деятельности компании ООО «Дискавери».

Структура работы представлена введением, основной частью, состоящей из двух глав, заключением, списком использованных источников и приложениями.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты темы исследования, в частности рассмотрена сущность мотивации и ее виды, проведен наукометрический анализ исследований в области «организационной культуры» и определен данный термин, выявлены основные типы организационных культур и дана их краткая характеристика.

Вторая глава посвящена анализу организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» как инструмента мотивации персонала. В этой главе рассмотрена общая характеристика предприятия ООО «Дискавери», проведен анализ мотивации персонала ООО «Дискавери», разработана программа исследования организационной культуры предприятия и сформулированы результаты и выводы исследования, а также определены направления совершенствования организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» как инструмента мотивации персонала.

1 Теоретические основы мотивации персонала как элемента культуры предприятия

1.1 Сущность мотивации персонала

Мотивация персонала играет важную роль в системе управления персоналом. С помощью рационально организованной системы мотивации на предприятии становится возможным повышение производительности труда работников организации.

В настоящее время мотивация персонала исследуется в работах многих зарубежных и отечественных ученых. Разнообразие исследований мотивации трудовой деятельности привело к тому, что на современном этапе существует множество подходов к определению понятия «мотивация персонала». Некоторые подходы исследователей к определению понятия «мотивация персонала» были рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «мотивация персонала»

Автор, год	Определение
И. А. Мелихова, 2014	Мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.
И. А. Большакова, 2014	Мотивация персонала является процессом стимулирования сотрудников к деятельности, которая направлена на достижение целей предприятия. Мотивация персонала – это основное средство обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов, мобилизации кадрового потенциала. Ее цель – получение предельной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, повышение общей результативности деятельности предприятия.
В. А. Лобызенкова, 2014	Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации.

Окончание таблицы 1

Автор, год	Определение
О. В. Михайлова, Е. А. Гришнякова, 2015	Мотивация представляет собой сложный механизм, требующий постоянного обновления.
Ю. Б. Плавинская, 2016	Мотивация – совокупность стимулирующих факторов, способствующих повышению активности персонала в процессе трудовой деятельности.
Л. И. Ганутдинова, А. В. Кореньков, 2017	Мотивация – это основополагающий фактор побуждения работников к высокопроизводительному труду.

Источник: составлено автором по [8], [18], [17], [24], [9]

Анализ определений «мотивации персонала» различных авторов позволил выделить следующие характерные элементы данного понятия:

- состояние человека, связанное с его потребностями;
- процесс стимулирования и повышения активности персонала;
- направляет действия работника к поставленной цели;
- механизм, требующий постоянного обновления;
- направлена на достижение высокой производительности труда.

Таким образом, можно сформировать следующее понятие «мотивации персонала»: мотивация персонала – требующий постоянного обновления процесс стимулирования и повышения активности персонала, направляющий работников к поставленной цели и повышению производительности труда, обусловленный внутренними потребностями человека. Данное определение будет в дальнейшем применяться в рамках настоящего исследования.

Существует множество теорий мотивации, но основными из них являются теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теории X и Y Д. МакГрегора, теория ожиданий В. Врума. Рассмотрим основные положения каждой из вышеперечисленных теорий.

Теория иерархии потребностей, разработанная в середине прошлого века известным социологом А. Маслоу, основана на концепции о том, что все

потребности человека могут быть разделены на пять классов, которые схематически образуют пирамиду (рисунок 1).



Источник: [составлено автором по 9]

Рисунок 1 – Иерархия потребностей в соответствии с теорией А. Маслоу

А. Маслоу утверждал, что все потребности связаны между собой. Их взаимосвязь проявляется в том, что после того, как потребности нижнего уровня удовлетворены, человек приступает к удовлетворению потребностей следующего уровня. Теория А. Маслоу значительно повлияла на понимание того, что находится в основе стремления человека к осуществлению трудовой деятельности.

Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, потребности человека делятся на гигиенические и мотивирующие. Гигиенические факторы имеют связь с внешней средой, в которой происходит осуществление работы. К ним относятся политика организации, условия труда, размер оплаты труда, отношения между работниками трудового коллектива, наличие и особенности системы контроля организации. Мотивирующие факторы взаимосвязаны с характером трудовой деятельности и включают успех, возможность карьерного роста, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственность и возможность самореализации работника. Ф. Герцберг в

рамках своего исследования сделал вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Теория Ф. Герцберга и А. Маслоу в современной науке получили название содержательных теорий. В противоположность им выделяются процессуальные теории среди которых являются теории, выдвинутые исследователями Д. МакГрегором и В. Врумом.

Д. МакГрегором были разработаны две абсолютно противоположные теории мотивации персонала. Характеристика двух теорий – теории X и теории Y представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Теории X и Y Д. МакГрегора

Теория X	Теория Y
Статистическая стратегия управления	Динамическая стратегия управления
Сотрудники: не любят работать, ленивы, не любят ответственность, показывают результаты только под давлением	Любят работать, креативны, ищут ответственность, могут проявлять автономность и самодисциплину
Жесткий контроль, никакого развития, порождает органичную депрессивную культуру.	Контроль, достижения и постоянное совершенствование достигаются за счет наделения полномочиями и передачи ответственности.
Неэффективная работа организации обусловлена природой людей, которыми необходимо руководить.	Неэффективная работа организации обусловлена плохим управлением.

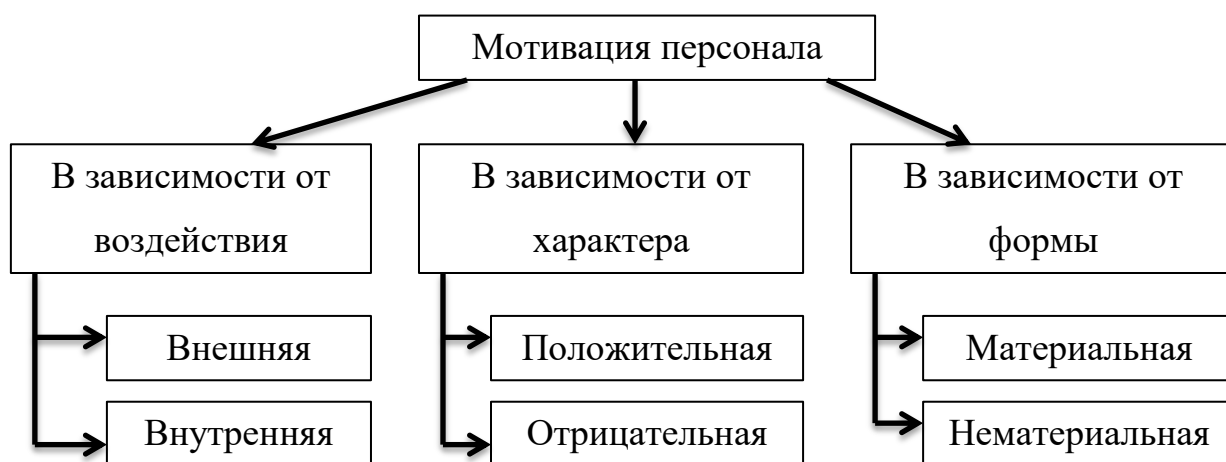
Источник: [составлено автором по 11]

Из данных таблицы 2 можно сделать вывод, что в рамках каждой из теорий существует свой тип работника. В теории X работник является пассивным, он не заинтересован в повышении эффективности деятельности предприятия. В теории Y работник является более мотивированным и нацеленным на результат.

В основе теории ожиданий В. Врума лежит положение о том, что если работник удовлетворен вознаграждением, то его деятельность будет

эффективной. В рамках данной теории было введено понятие «валентность» – степень относительного удовлетворения вознаграждением. По мнению исследователя, формула мотивации основана на произведении трех показателей – ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты, ожидания того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение и валентности [27].

В современной науке существует несколько подходов к классификации видов мотивации. На рисунке 2 представлено деление мотивации на основные виды.



Источник: [составлено автором]

Рисунок 2 – Основные виды мотивации

Таким образом, были выделены три группы мотиваций персонала, которые классифицированы по направлению воздействия, характеру и форме мотивации. Характеристика каждого из видов мотиваций, представленных на рисунке 2, приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика видов мотивации

Вид мотивации	Характеристика
Внешняя	Мотивация может быть спровоцирована какими-либо внешними обстоятельствами. Например, это может быть повторение аффирмаций, процесс визуализации, чтение чужих историй о достижении жизненного успеха и т.д. Одним словом все то, что мы увидели или услышали, и в нас зародилось желание совершенствования.

Окончание таблицы 3

Вид мотивации	Характеристика
Внутренняя	Мотивация начинается с внутреннего побуждения к достижению цели. То есть, если Вам чего-то захотелось самому, у Вас появилось внутреннее желание и оптимизм, которое греет душу изнутри, то этот смело можно назвать внутренней мотивацией.
Положительная	Мотивация несет в себе заряд бодрости и позитива. По-другому положительную мотивацию можно назвать мотивацией достижения успеха. Она толкает нас к активности и совершению действия в пользу успеха.
Отрицательная	Полная противоположность положительной мотивации. В этом случае в основе достижения лежит пессимизм. Он несет в себе негативный заряд. По-другому отрицательную мотивацию называют мотивацией избегания неудачи.
Материальная	Стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.
Нематериальная	Поощрения сотрудников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты.

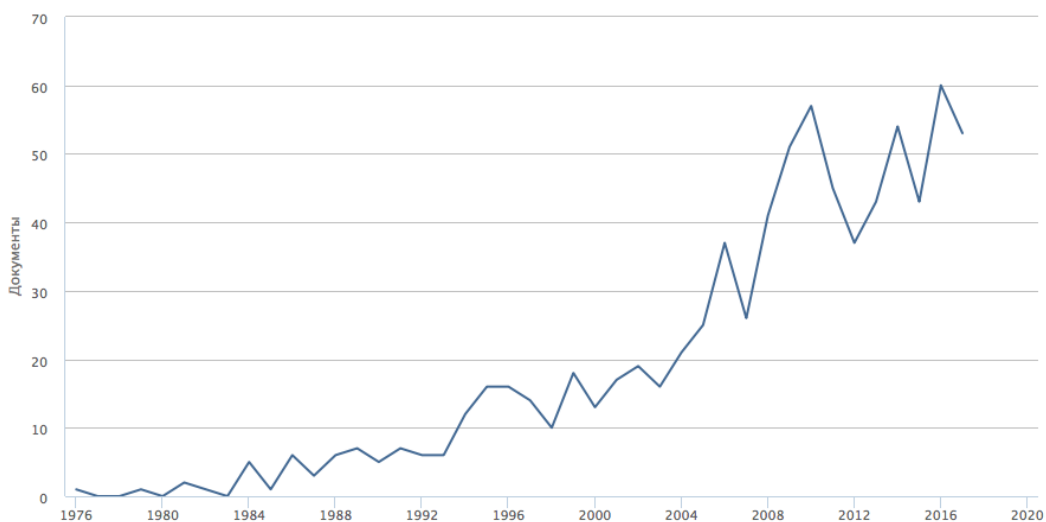
Источник: [составлено автором по 17]

Таким образом, мотивация персонала – требующий постоянного обновления процесс стимулирования и повышения активности персонала, направляющий работников к поставленной цели и повышению производительности труда, обусловленный внутренними потребностями человека. Существует множество мотивационных теорий, которые можно разбить на две группы – содержательные и процессуальные. К содержательным относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу и двухфакторная теория Герцберга. Процессуальные теории – теория Х и Y Д. МакГрегора, теория ожиданий В. Врума. Мотивация персонала может быть внешней и внутренней, положительной и отрицательной, материальной и нематериальной. Каждый из этих видов характеризуется своими отличительными особенностями. Особое место в системе мотивации занимает формирование

организационной культуры предприятия, сущность которой будет рассмотрена далее.

1.2 Организационная культура и ее типы

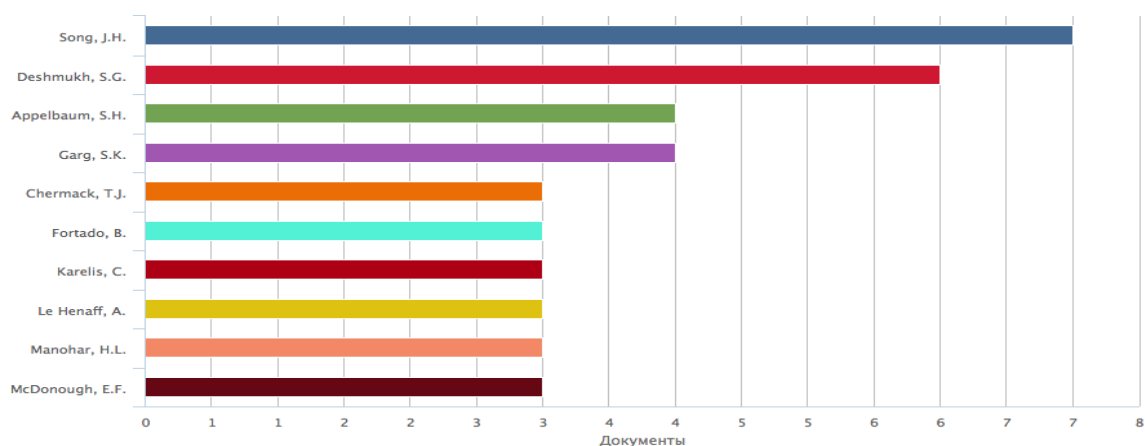
В настоящее время существует множество исследований организационной культуры. Наукометрический анализ статей в зарубежной базе Scopus показал, что на протяжении периода с 1976 по 2017 гг. интерес в научных кругах к организационной культуре предприятия увеличивался (рисунок 3).



Источник: [Scopus]

Рисунок 3 – Состояние исследования организационной культуры в период с 1976-2017 гг., ед. документов

Из рисунка 3 видно, что наибольшее количество публикаций, в рамках которых исследовалась организационная культура, было отмечено в 2016 г. и составило 60 ед. За исследуемый период времени наиболее активно изучали данный феномен следующие ученые (рисунок 4).

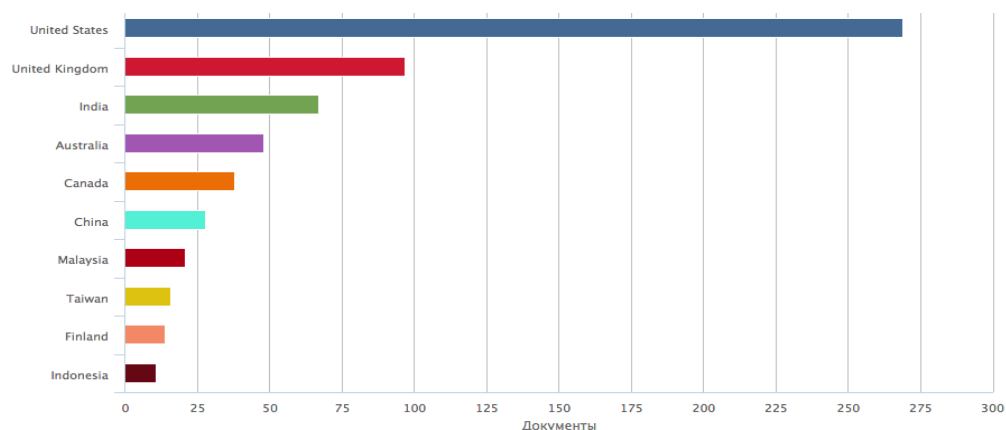


Источник: [Scopus]

Рисунок 4 – Исследователи организационной культуры в период 1976-2017 гг., ед. документов

Анализ содержания статей данных авторов показал, что они исследовали преимущественно вопросы формирования организационной культуры предприятия, однако не рассматривали место организационной культуры предприятия в системе мотивации персонала.

Анализ распределения исследований по странам показал, что максимальное количество работ, в которых изучается организационная культура предприятия было опубликовано учеными из Соединенных Штатов Америки и составило свыше 250 ед. (рисунок 5).

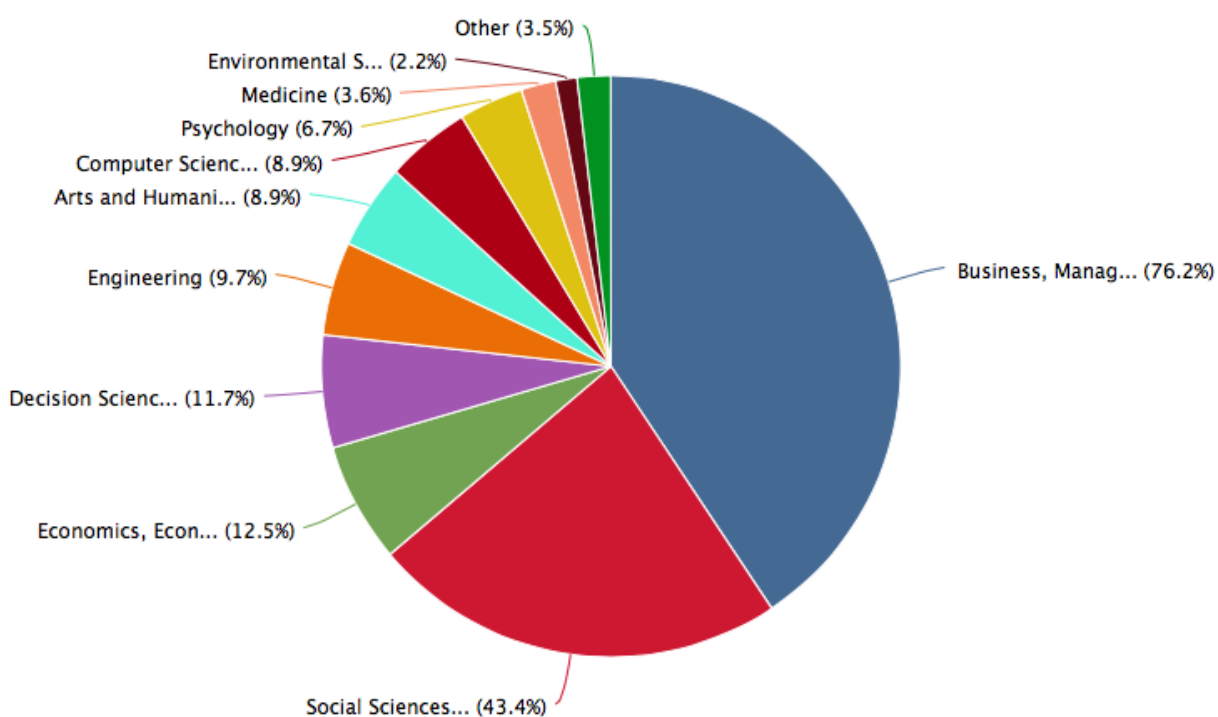


Источник: [Scopus]

Рисунок 5 – Исследования организационной культуры в разрезе стран в период 1978-2017 гг., ед. документов

К сожалению, исследования российских ученых в международной базе Scopus представлены не достаточно. Отсутствие многочисленных работ по данной теме свидетельствует о необходимости комплексного исследования данного феномена.

В рамках настоящей работы также был проведен анализ прикладных областей исследования, в рамках которых изучалась организационная культура предприятия. Результаты анализа зарубежных публикаций в базе научных знаний Scopus представлены на рисунке 6.



Источник: [Scopus]

Рисунок 6 – Исследования организационной культуры в разрезе областей в период 1978-2017 гг., %

Из рисунка 6 видно, что значительная часть исследований организационной культуры предприятия была проведена в рамках исследования бизнеса, менеджмента предприятия (76,2%), а также социальных наук (43,4%). Также исследования проводились в рамках экономических наук,

теории принятия решения, инженерии, компьютерных наук, искусства, психологии, медицины, наук об окружающей среде и других науках.

Таким образом, по результатам наукометрического анализа можно сделать вывод, что в настоящее время интерес к исследованию организационной культуры предприятия повышается, значительная часть исследований рассматривает вопросы формирования организационной культуры, не связывая ее с мотивацией персонала. Наиболее активно организационная культура исследуется в США и Великобритании, в то время как труды российских ученых в зарубежной базе данных Scopus представлены не достаточно. Все это обуславливает необходимость проведения комплексного исследования организационной культуры предприятия как инструмента мотивации персонала.

Прежде всего важно рассмотреть сущность понятия организационная культура. Существует несколько подходов к определению данного понятия, основные из которых представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Подходы к определению понятия организационная культура

Автор, год	Определение
Г. Морган, 2000	Культура организации как один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
Р. М. Лигидов, М. Р. Балова, 2014	Организационная культура представляет собой психологическую среду жизнедеятельности сотрудников организации. Роль и значение культуры в организации проявляется на уровне отдельной личности или группы в структуре мотивации и стандартах поведения, в стиле управления, в структуре организации и организационно-управленческих процедурах. Все это свою очередь, влияет на конечный результат деятельности сотрудников и организации в целом, а также на уровень развития групповых отношений и их динамику.

Окончание таблицы 4

Автор, год	Определение
И. В. Шиндряева, 2016	Организационная культура основана на идеях, взглядах, основополагающих ценностях, разделяемых членами организации. Организационная культура – это инструмент социального воздействия на персонал, взаимосвязанный с мотивационной системой организации.
Р. М. Кочеткова, М. В. Кухницкая, 2017	Организационная культура – результат взаимосвязанных человеческих отношений объединенных общей задачей, она осуществляет контроль над поведением людей в соответствии с установленными нормами.
О. А. Лыкова, В. А. Пикалова, 2017	Организационная культура – один из главных инструментов формирования полноценной и эффективной системы управления мотивацией в коллективе.
Н. А. Ильина, 2017	Организационная культура – это неформальный способ выполнения работы, предполагает собой совокупность принятых на предприятии моральных ценностей, этических норм.
М. В. Милешин, 2017	Культура организации может определяться как совокупность мышления, которая определяет внутреннюю жизнь компании – это действия, образ мышления и существования.

Источник: составлено автором по [4], [15], [13], [19]

По результатам анализа определений понятия организационная культура различных авторов можно сделать вывод, что основными элементами данного термина являются следующие:

- способ осуществления организационной деятельности;
- психологическая среда жизнедеятельности сотрудников организации;
- основана на идеях, взглядах, основополагающих ценностях, разделяемых членами организации;
- инструмент контроля соответствия поведения людей нормам;
- главный инструмент системы мотивации;
- неписанный документ, который разделяется всеми сотрудниками организации.

На основе выделенных основных элементов понятия организационная культура было сформулировано следующее определение данного термина:

организационная культура – это многоаспектное понятие, выступающее способом осуществления организационной деятельности, инструментом контроля соответствия поведения людей нормам, и в то же время являющаяся психологической средой жизнедеятельности сотрудников организации – неписанным документом, который разделяется почти всеми сотрудниками организации, основанный на идеях, взглядах и основополагающих ценностях предприятия.

Формирование организационной культуры предприятия происходит под воздействием ряда факторов, которые можно разделить на внешние и внутренние. Характеристика данных факторов представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Факторы формирования организационной культуры предприятия

Группа факторов	Факторы
Внутренние факторы	<ul style="list-style-type: none"> – личность лидера; – социальные факторы (социальная защищенность сотрудников); – профессиональные особенности профессии, формирующие ценностные ориентации сотрудников; – миссия организации, определяющая цель и направленную деятельность организации, коммуникации, мотивацию, возраст и внешний вид сотрудников.
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> – общие экономические условия; – этнические, социальные, расовые различия; – технические факторы – использование высокопроизводительных технологий и новейшего оборудования; – экологические факторы – климатические условия, запасы природных ресурсов.

Источник: составлено автором по [15]

В данных таблицы 5 были рассмотрены внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры предприятия. Помимо данной классификации факторов, также существует деление на объективные и

субъективные факторы, краткосрочные и постоянные, эффективные и неэффективные и другие.

Существует несколько типов организационной культуры, которые представлены на рисунке 7.



Источник: составлено автором по [17]

Рисунок 7 – Типы организационной культуры

Данная классификация была сформулирована К. Камероном и Р. Куинном и является основополагающей в современной науке. Рассмотрим ниже каждый из типов организационной культуры и выделим их отличительные особенности (таблица 6).

Таблица 6 – Характеристика типов организационной культуры

Тип организационной культуры	Характеристика
Клановая культура	Очень «дружественное» место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели или, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет коллективную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Окончание таблицы 6

Тип организационной культуры	Характеристика
Адхократическая культура	Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, склонными к рискованным предприятиям. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на развитие имеющихся и обретение новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу.
Иерархическая культура	Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками основано на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости.
Рыночная культура	Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают друг с другом. Лидеры – «твердые» руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Источник: составлено автором по [15]

Таким образом, организационная культура – это многоаспектное понятие, выступающее способом осуществления организационной деятельности, инструментом контроля соответствия поведения людей нормам, и в то же время являющаяся психологической средой жизнедеятельности сотрудников организации – неписанным документом, который разделяется всеми сотрудниками организации, основанный на идеях, взглядах и основополагающих ценностях предприятия. Существует несколько типов организационной культуры – клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная – каждый из которых отличается своими особенностями. Организационная культура имеет связь с системой мотивации, поэтому в зависимости от каждого типа организационной культуры рациональным является использование разных систем мотивации персонала.

1.3 Место организационной культуры в процессе мотивации персонала предприятия

И. В. Шиндряева отмечает, что между мотивацией персонала и организационной культурой существует тесная связь. Данная связь обусловлена прежде всего тем, что существует противоречие между внедрением новых эффективных методов мотивации и сопротивлением персонала, обоснованным существующими ценностями и установками организационной культуры [30].

Цель организационной культуры заключается в том, чтобы помочь людям осуществлять свою работу более продуктивно, получать удовольствие от труда, оправдывая свои ожидания и реализуя потребности. Сильнее всего это проявляется в период адаптации нового сотрудника в компании. Если он разделяет принципы существующей организационной культуры, если организационная культура данной компании соответствует его ценностным установкам, то ему намного легче влиться в новый коллектив в социальном плане, а в производственном плане его деятельность активизируется, возрастает эффективность его работы. Если человек находится в чужой для него

организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. В этом случае организационная культура выступает важным фактором, влияющим на мотивацию, а следовательно, и на поведение работников в организации.

Для выявления влияния организационной культуры на систему мотивации необходимо проанализировать структуру культуры. Существует три уровня культуры в организации:

- артефакты;
- провозглашаемые ценности;
- базовые представления.

Базовые представления являются базисом культуры, они позволяют моделировать поведение сотрудников, формировать их внутреннюю мотивацию. Таким образом, они воспринимают определенные образцы поведения как должное и как единственно верное.

Провозглашаемые ценности включают в себя ценности и нормы, которые закреплены в нормативных актах организации. Такие ценности можно рассматривать как форму нематериальной мотивации. Так как предполагается, что провозглашаемые ценности разделяются всеми членами трудового коллектива, то они побуждают сотрудников действовать определенным образом, выполнять их работу на должном уровне.

Артефакты являются поверхностным уровнем организационной культуры. Они не проявляют сильно выраженного мотивационного воздействия. При этом такой элемент артефактов как видимое поведение сотрудников в силу психологических и социальных особенностей личности может побуждать на определенное поведение и действия.

Таким образом, провозглашаемые организационной культурой ценности могут быть рассмотрены как основной фактор мотивации персонала. Формируя у сотрудников организации определенную систему ценностей и установок в рамках организационной культуры, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. При этом не стоит забывать о базовых

представлениях, которые предопределяют трудовую деятельность сотрудников. Культурные артефакты представляют наименьшую значимость с точки зрения мотивации персонала.

Воздействие организационной культуры на трудовую мотивацию имеет характер ценностно-нормативного регулирования трудового поведения посредством закрепления в организации и привития сотрудникам ценностей, соответствующих используемому типу мотивации. Роль организационной культуры как фактора управления трудовой мотивацией возрастает при переходе от властной мотивации к стимулированию и от стимулирования к прямой мотивации. Если при осуществлении властной мотивации функции организационной культуры сводятся к поддержке предпочтительных образцов трудового поведения, то при использовании прямой мотивации организационная культура непосредственно играет роль наиболее эффективного инструмента управления трудовым поведением. Если в организациях с преобладанием принудительной мотивации и мотивации стимулированием организационной культуре отводится в основном поддерживающая роль, то в условиях прямой мотивации организационная культура приобретает значение полноправного элемента системы управления и весьма эффективного инструмента управленческой деятельности. Трудовая мотивация и организационная культура в этом случае выступают в качестве взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов трудового поведения, равных по силе своего воздействия на персонал.

Организационная культура в корпоративной мотивационной системе организации создает рациональную и справедливую систему вознаграждений результатов трудовой деятельности работников в зависимости от их профессионального уровня и квалификации. Также она призывает работников постоянно совершенствоваться и развиваться, что выступает основной задачей мотивационной политики организации. Корпоративная система мотивации как инструмент реализации мотивационной политики является неотъемлемым элементом совокупности факторов влияния на формирование и развитие

системы мотивации. Комплексное взаимодействие и интеграция концепций корпоративной системы мотивации и организационной культуры предполагает объединение их в единое целое, проведение совместных практических действий и воспитательных мероприятий, которые приведут к синергетическому эффекту. Синергетический эффект означает, что эффект, который был бы достигнут отдельно каждым элементом во много раз меньше суммарного эффекта, достигнутого путем эффективного взаимодействия данных систем.

Организационная культура в системе мотивации персонала является также фактором внутренней среды, отвечающим за имидж и бренд организации. Данные категории создают систему ценностей, норм, правил, образцов поведения персонала, что также работает как мотивационный инструмент. Организационная культура целенаправленно и системно формируется управленческим уровнем организации и содержит в своем составе систему желаемых, идеальных ценностей и образцов поведения работников. Следовательно, субъектом организационной культуры в корпоративной системе мотивации организации выступает управленческая команда.

Особую роль организационная культура играет в развитии мотивационной политики организации, задачей которой выступает оказание помощи и поддержки в стремлении работников самосовершенствоваться, повышать эффективность своей трудовой деятельности и получать при этом моральное удовлетворение от своей профессии.

Создается культура мотивации, в которой при помощи организационной культуры на постоянном контроле и учете находятся такие факторы и показатели, как мотивы работника, его потребности и стимулы, вся совокупность предъявляемых работой требований к уровню его профессионализма, ясность и разъяснение трудовых задач, представление о значении задачи для организации, организация обратной связи, предоставление работнику самостоятельно проявлять свои креативные стороны характера при решении проблем.

Организационная культура в системе мотивации персонала позволяет достигнуть баланса между властью и ответственностью, сформировать имидж организации и работы, внести инновационные формы стимулирования творческого отношения работников к труду.

Главным условием эффективного применения организационной культуры в системе мотивации персонала выступает ее целостность и непротиворечивость. Если внедряемые в организации правила, ценности и нормы поведения будут расходиться с интересами и внутренними убеждениями персонала, то в системе мотивации будет достигнут отрицательный эффект. Организационная культура не должна быть двусмысленной, разделять работников по субъективным убеждениям и характеристикам, она должна быть единой для всех, иначе работники перестанут серьезно принимать все методы и способы воздействия на них при помощи методов и норм поведения, отраженных в корпоративном кодексе организации.

Действенная система мотивации обеспечивает не только социальную и творческую активность работников, но также приводит к повышению общей результативности и прибыльности деятельности организации, что, как следствие, отражается на росте уровня ее эффективности.

Таким образом, формирование организационной культуры предприятия тесно связано с системой мотивации персонала.

Из вышеизложенного в первой главе, можно сделать следующие основные выводы:

- мотивация персонала – требующий постоянного обновления процесс стимулирования и повышения активности персонала, направляющий работников к поставленной цели и повышению производительности труда, обусловленный внутренними потребностями человека;

- организационная культура – это многоаспектное понятие, выступающее способом осуществления организационной деятельности, инструментом контроля соответствия поведения людей нормам, и в то же время являющаяся психологической средой жизнедеятельности сотрудников организации –

неписанным документом, который разделяется всеми сотрудниками организации, основанный на идеях, взглядах и основополагающих ценностях предприятия;

– формирование организационной культуры предприятия тесно связано с системой мотивации персонала.

2 Анализ организационной культуры предприятия как инструмента мотивации персонала

2.1 Общая характеристика предприятия и персонала ООО «Дискавери»

Общество с ограниченной ответственностью «Дискавери» было образовано 10 июля 2014 г.

Компания ООО «Дискавери» зарегистрирована по адресу г. Абакан, ул. Тараса Шевченко, д. 90. Генеральным директором организации ООО «ДВТК» является Шутов Сергей Анатольевич.

Общество с ограниченной ответственностью «Дискавери» налоговой службой присвоен идентификационный номер налогоплательщика ИНН 2540212282, код причины постановки КПП 254001001, общий государственный регистрационный номер ОГРН 1152540004616, код по общероссийскому классификатору предприятий ОКПО 27031827.

В настоящее время основным видом деятельности общества является обеспечение работоспособности котельных (35.30.4). Среди дополнительных видов деятельности: работы строительные специализированные прочие (43.99), производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей (25.11), производство радиаторов и котлов центрального отопления (25.21), производство паровых котлов и их частей (25.30.1), ремонт машин и оборудования (33.14), ремонт электрического оборудования (33.14), монтаж промышленных машин и оборудования (33.20), обеспечение работоспособности тепловых сетей (35.30.5) и другие.

ООО «Дискавери» имеет большой опыт производства специальных работ на различных объектах теплоэнергетики с жесткими требованиями к качеству выполняемых работ. В данной сфере компания зарекомендовала себя как ответственный исполнитель поставленных задач любой сложности.

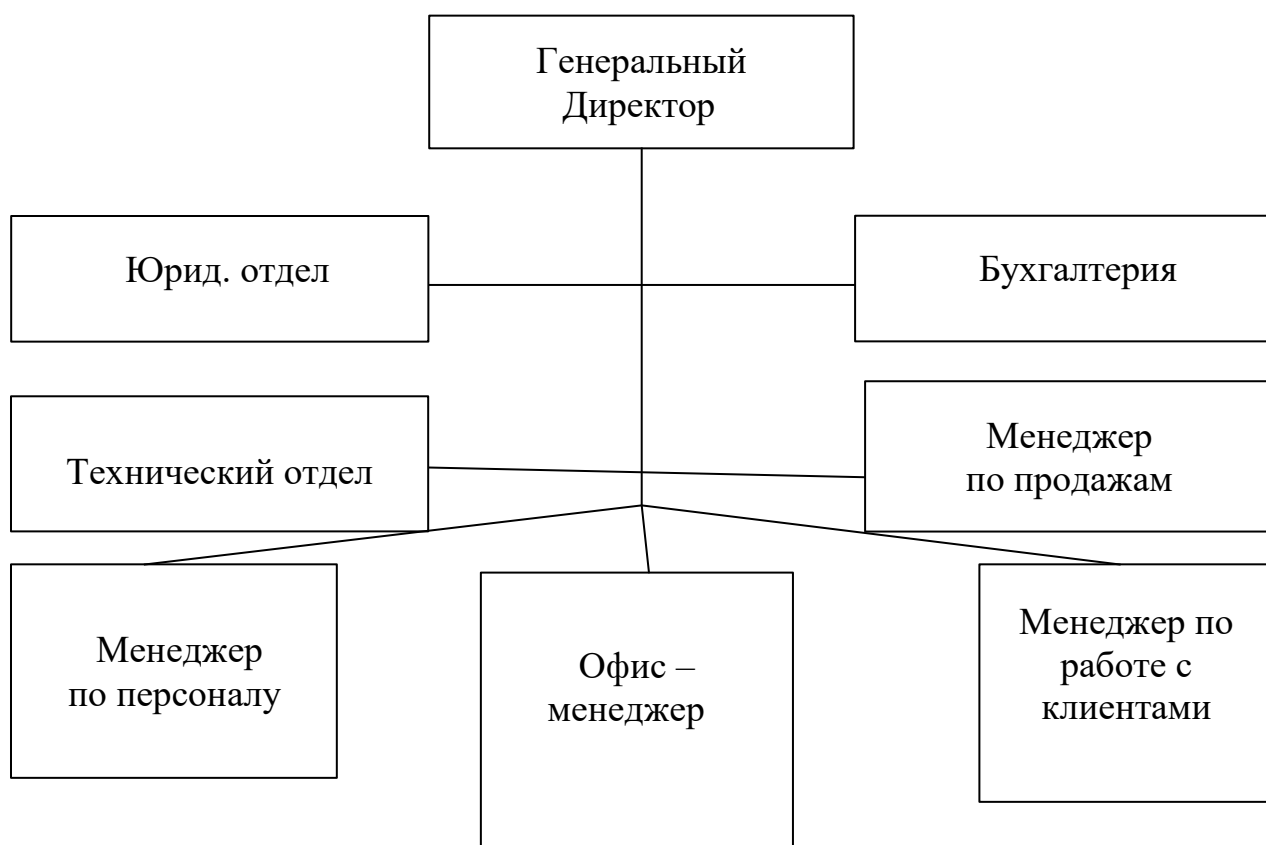
На все виды работ ООО «Дискавери» имеет соответствующие допуски и разрешения. Работники компании обучены, аттестованы и имеют допуск к

производству работ на опасных производственных объектах. Компания имеет собственную производственную базу, необходимый автотранспорт и спецтехнику, механизмы и оборудование.

Права и обязанности юридического лица Общество приобретает с даты его государственной регистрации.

Деятельность предприятия при приеме новых сотрудников ведется в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Работа с персональными данными персонала ведется на основании федерального закона «О персональных данных» от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ.

Предприятие «Дискавери» имеет линейно-функциональную организационную структуру (рисунок 8).



Источник: составлено автором на основе данных предприятия ООО «Дискавери»

Рисунок 8 - Организационная структура ООО «Дискавери»

Состав ООО «Дискавери» следующий:

- генеральный директор (1 человек);
- менеджер по персоналу (1 человек);
- менеджер по работе с клиентами (2 человека);
- офис-менеджер (1 человек);
- менеджер по продажам (2 человека);
- юридический отдел (1 человек);
- бухгалтерия (2 человека, один из них главный бухгалтер);
- технический отдел (12 человек);
- оперативный дежурный (2 человека);
- уборщица (1 человек).

Таким образом, численность персонала компании ООО «Дискавери» составляет 25 человек.

Трудовые отношения работников Общества строятся на контрактной основе. Трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом с учетом конечных результатов работы Общества, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются.

Предприятие отвечает современным требованиям, где организационная структура построена на плавном перераспределении обязанностей, не оказывает сильного давления на руководящие структуры. Каждый работник играет очень важную роль в функционировании компании. От оперативности и исполнительности сотрудников зависит то, насколько будут выполнены установленные планы и какие достигнуты результаты.

Специфика требований к должностям, расстановки персонала и особенности программ и процедур подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Дискавери» были описаны на основе наблюдения, внутренней и внешней нормативно-правовой документации предприятия и опроса менеджера по персоналу в ходе личного собеседования с ним.

Требования к должностным обязанностям сотрудников на предприятии ООО «Дискавери» определяются в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, который утвержден Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. №37.

В обязанности генерального директора на предприятии ООО «Дискавери» входит руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. В его подчинении находятся все структурные элементы предприятия. В связи с этим, генеральный директор должен оперативно и рационально подходить к вопросу принятия решений относительно деятельности предприятия ООО «Дискавери». Генеральный директор предприятия ООО «Дискавери» имеет высшее профессиональное образование по специальности «Экономика и управление на предприятии», стаж работы на руководящих должностях составляет 10 лет.

В должностные обязанности менеджера по персоналу входит организация работы с персоналом в соответствии со стратегией развития персонала компании ООО «Дискавери». Менеджер по персоналу определяет потребность в трудовых ресурсах предприятия и в случае необходимости осуществляет поиск новых сотрудников. Менеджер по персоналу имеет высшее образование по специальности «управление персоналом на предприятии» и общий стаж работы в данной должности 4 года.

В штат компании ООО «Дискавери» в настоящий момент входят два менеджера по продажам. Менеджеры по продажам, согласно должностным инструкциям, обеспечивают рациональное управление сбытовой деятельностью предприятия. Главной задачей менеджеров по продажам является обеспечение роста продаж услуг, осуществляемых предприятием ООО «Дискавери».

Юридический отдел предприятия ООО «Дискавери» представлен юрисконсультom, в должностные обязанности которого входит разработка и поддержание актуальности в соответствии с действующим законодательством, нормативно-правовое обеспечение деятельности предприятия, разработка проектов договоров, осуществляет консультирование сотрудников компании

ООО «Дискавери» по различным правовым вопросам. Юрисконсульт имеет высшее юридическое образование и стаж работы от 5 лет.

Бухгалтерия включает двух бухгалтеров.

Главный бухгалтер контролирует учетный процесс на предприятии, принимает решения по разработке и утверждению рабочего плана, несет ответственность за своевременное отчисление платежей в государственные фонды. Главный бухгалтер совместно с генеральным директором разрабатывает финансовую и налоговую политику предприятия.

Бухгалтер обязан выполнять работу по ведению бухгалтерского учета на предприятии, осуществлять прием первичной документации и подготавливать ее к счетной обработке, производить начисление и перечисление налогов, страховых взносов в социальные фонды, расчет и начисление заработной платы.

Технический отдел ООО «Дискавери» состоит из 12 человек. Среди них три инженера, пять монтажников, водитель, грузчики.

Офис-менеджер обеспечивает документооборот предприятия ООО «Дискавери», а также осуществляет контроль за надлежащим состоянием офисного оборудования, при выявлении неисправностей которых незамедлительно вызывает специалиста по техническому обслуживанию сторонней организации.

В подчинении офис-менеджера находится уборщица предприятия ООО «Дискавери», главной обязанностью которой является поддержание чистоты помещений предприятия в соответствии с санитарными правилами и нормами.

В обязанности оперативных дежурных входит контроль за безопасностью на предприятии ООО «Дискавери». Оперативный дежурный должен уметь пользоваться системами наблюдения за текущей обстановкой в офисе, а также регистрировать время прихода и покидания рабочего места сотрудниками.

При найме новых сотрудников, а также с целью оценки эффективности деятельности персонала ООО «Дискавери» менеджером по персоналу проводится деловая оценка, включающая следующие критерии:

- ответственность;
- организованность;
- инициативность;
- деловитость.

При отборе кандидатов на должность предлагается ответить на вопросы теста на профпригодность, содержащего ситуативные задачи с призывом сотрудника найти подход к решению той или иной задачи, которая зачастую возникает на практике.

После прохождения теста, если кандидат соответствует критериям отбора, сформулированным менеджером по персоналу, то он приглашается на собеседование, в ходе которого происходит беседа между потенциальным кандидатом и менеджером по продажам, направленная на сбор информации об опыте, знаниях, по результатам которой проводится оценка и прогноз возможности выполнения должностных обязанностей.

Оценка работы менеджера по персоналу проводится на основе информации о вакантных местах в организации, количестве претендентов на одно вакантное место, коэффициенте текучести кадров.

Специфика социализации на предприятии ООО «Дискавери» заключается в усвоении норм корпоративной культуры сотрудником. Данный процесс имеет прямую связь с профориентацией и системой трудовой адаптации персонала, существующей и действующей на предприятии.

На предприятии ООО «Дискавери» действуют следующие основные формы профориентационной работы с персоналом:

- профессиональный отбор;
- трудовая адаптация.

Профессиональный отбор предполагает участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников. Профессиональный отбор осуществляет менеджер по персоналу на основе разработанных им критериев.

Профессиональный отбор в компании ООО «Дискавери» осуществляется на основе Всеобщей декларации прав человека, Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, а также федеральным законом «О занятости населения в РФ».

Процесс трудовой адаптации на предприятии ООО «Дискавери» осуществляется стандартно в четыре этапа:

- оценка уровня подготовленности нового сотрудника;
- введение в должность: при приеме и оформлении на работу нового сотрудника менеджер по персоналу знакомит его с организацией, рассказывая о стратегии развития компании, реализуемом ассортименте услуг, о функциях отдела, где предстоит ему работать, о должностных инструкциях и условиях работы. Знакомство с компанией осуществляется путем показа презентационного фильма, после просмотра, которого новый сотрудник должен ответить на несколько вопросов о компании и услугах. Презентационная форма обеспечивает более эффективное восприятие информации.

- социализация сотрудника. Знакомство с сотрудниками и корпоративной культурой предприятия;

- переход к стабильной работе.

На протяжении процесса адаптации за новым сотрудником закрепляется наставник, который оказывает всевозможную поддержку новому сотруднику. Это является сильной стороной предприятия, поскольку обеспечивает доверительную взаимосвязь между сотрудниками, что позволяет достигнуть более эффективных результатов деятельности.

Обучение нового персонала проводится путём наставничества. Ученик закрепляется за одним из работников и получает возможность перенять опыт и погрузиться полностью в рабочую обстановку.

Нормативно-правовой базой процесса трудовой адаптации на предприятии ООО «Дискавери» является Трудовой кодекс РФ.

В исследуемом предприятии ООО «Дискавери» реализуется одна форма обучения, а именно повышение квалификации. Кроме этого новые сотрудники все проходят испытательный период, в процессе которого получают

необходимые знания и навыки исполнения должностных обязанностей. На предприятии ООО Дискавери и проводится обучение без отрыва от работы и с отрывом от работы. Для обучения без отрыва от работы на предприятие приглашаются специальные тренеры, которые организуют обучающие тренинги внутри фирмы.

Повышение квалификации также проходит и вне офиса. Руководство компании видит необходимость в постоянном повышении квалификации, так как знания о новых технологиях и методах работы позволяют повысить эффективность деятельности предприятия.

Нормативно-правовой основой процесса обучения на предприятии ООО Дискавери выступает Трудовой кодекс РФ, а также ГОСТ Р ИСО 10015-2007, который позволяет руководству и персоналу решать проблемы с обучением.

Прежде чем провести анализ системы мотивации персонала на предприятии ООО «Дискавери», важно провести оценку организации управления кадрами на предприятии.

Анализ кадрового состава предприятия ООО «Дискавери» был проведен на основе статистической отчетности предприятия за 2016 и 2017 гг., а также данных табельного учета и отдела кадров.

С целью анализа кадрового состава предприятия ООО «Дискавери» был проведен количественный и качественный анализ состава трудовых ресурсов.

Количественный анализ был проведен на основе динамики численности персонала ООО «Дискавери» за период 2016-2017 гг. (таблица 6) в разрезе категорий. С этой целью весь персонал данного предприятия был поделен две категории: служащие, среди которых руководители и специалисты, и рабочие.

Таблица 6 – Численность персонала ООО «Дискавери» в 2016-2017 гг.

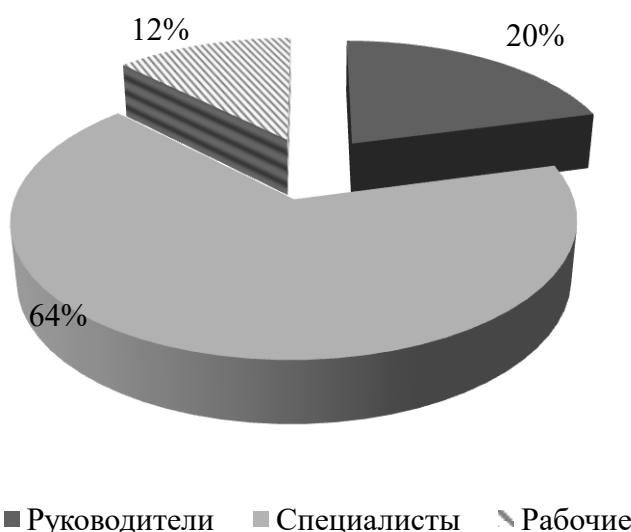
Категории персонала	2016 год, чел.	2017 год, чел.	Отклонение, чел.	Темп роста, %	Удельный вес, %		Отклонение в удельном весе, %
					2016 г	2017 г	
Всего	27	25	-2	92,59	100,00	100,00	-

Окончание таблицы 6

Руководители	5	5	0	100,00	18,52	20,00	1,48
Специалисты	18	16	-2	88,89	66,67	64,00	-2,67
Рабочие	4	4	0	100,00	14,81	12,00	0,89
Прибыло работников	-	-	-	00,00	0,00	0,00	0,00
Убыло работников	0	2	2	200,00	0,00	0,08	0,08

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

Как видно из данных таблицы 6, в 2017 году было уволено два менеджера по продажам, в связи с этим численность специалистов сократилась. В целом, списочная численность персонала в 2017 г. составила 25 человек. Структура трудовых ресурсов по состоянию на конец 2017 г. представлена на рисунке 9.



Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

Рисунок 9 – Структура трудовых ресурсов по категориям на конец 2017 г., %

Из рисунка 9 видно, что в структуре кадров предприятия ООО «Дискавери» на конец 2017 г. преобладали специалисты.

Данные кадрового состава ООО «Дискавери» по показателям пол, возраст, уровень профессиональной подготовки и стаж трудовой деятельности представлены в таблице 7.

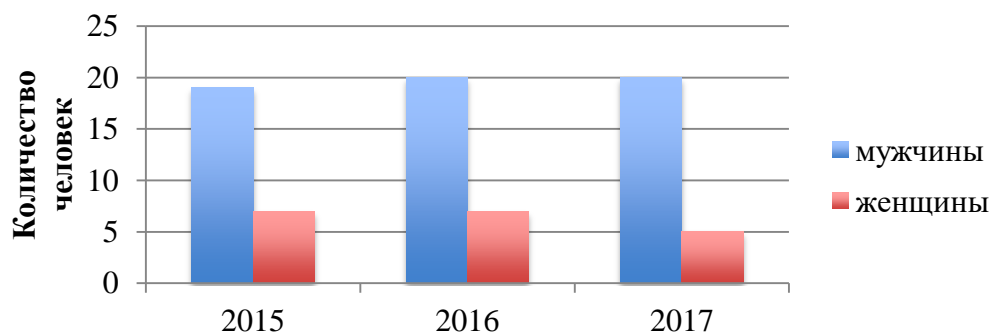
Таблица 7 – Анализ кадрового состава ООО «Дискавери» с 2015 по 2017 гг.

Показатели		Год					
		2015	%	2016	%	2017	%
Всего		26		27		25	
Пол	Мужчины	19	73,1	20	74,1	20	80
	Женщины	7	26,9	7	25,9	5	20
Возраст	До 18 лет	1	4	-	-	-	-
	18-25 лет	6	23	8	30	7	28
	26-35 лет	9	35	9	33,3	8	32
	37-50 лет	8	31	8	30	7	28
	Свыше 50 лет	2	8	2	7,4	3	12
Уровень профессиональной подготовки	Высшее образование	14	54	15	55,5	15	60
	Среднее специальное	10	38,4	11	41	9	36
	Подготовка на предприятии	2	8	1	4	1	4
Стаж трудовой деятельности	До 1 года	1	4	1	4	-	-
	1-3 года	15	58	16	59,2	13	52
	3-5 лет	6	23	6	22,2	8	32
	5-10 лет	3	11,5	3	11,1	2	8
Стаж трудовой деятельности	Свыше 10 лет	1	4	1	4	2	8

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

Как видно из данных таблицы 7, в трудовом коллективе предприятия ООО «Дискавери» большая часть работников является представителями мужского пола. Численность персонала ООО «Дискавери» практически не сокращается. Компания заинтересована в сотрудничестве со специалистами, имеющими значительный профессиональный опыт, первоклассное образование, лидерский потенциал и высокую мотивацию к труду и собственному развитию.

Динамика структуры трудовых ресурсов предприятия представлена на рисунке 10.

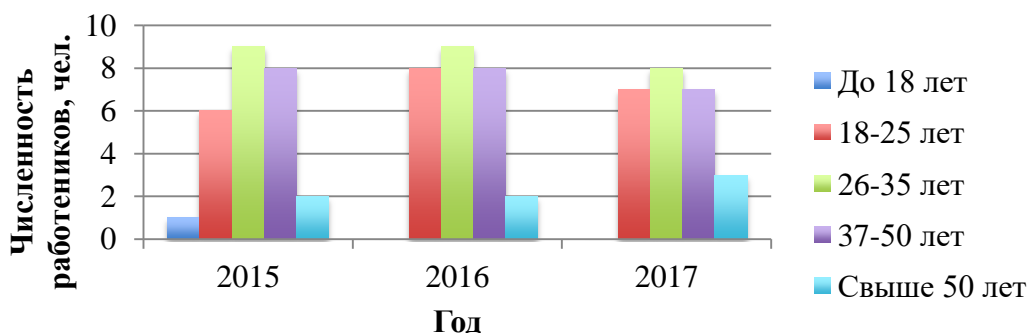


Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

Рисунок 10 – Структура кадрового состава ООО «Дискавери» по половому признаку, чел.

Как видно из рисунка 10, мужская часть коллектива на 2017 г. составляла 80%, в то время как женская всего 20%. Такая структура персонала соответствует деятельности предприятия ООО «Дискавери». Поскольку здесь присутствует тяжелый физический труд, поэтому мужчин в коллективе больше, чем женщин.

На рисунке 11 представлена структура кадрового состава предприятия ООО «Дискавери».



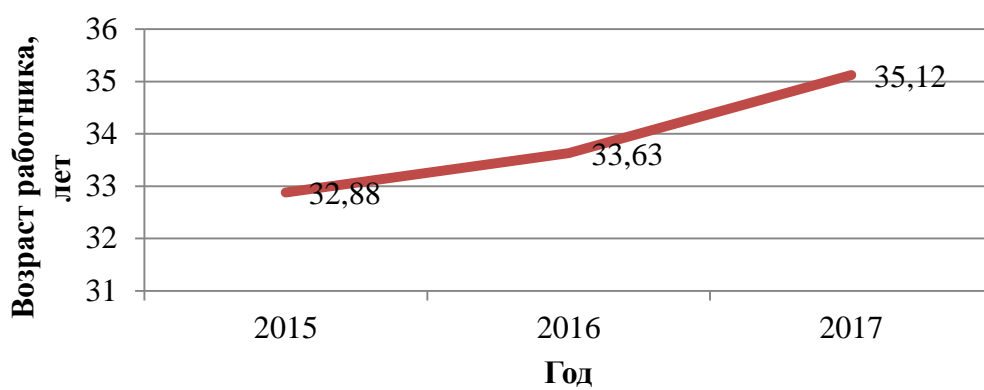
Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

Рисунок 11 – Структура кадрового состава ООО «Дискавери» по возрастному признаку, чел.

Как видно из рисунка 11, в структуре кадрового состава предприятия ООО «Дискавери» преобладают молодые специалисты в возрасте 26-35 лет. Однако, в общем наблюдается сокращение данной возрастной группы,

поскольку темпы роста в 2017 г. составили 88,89%. На предприятии ООО «Дискавери» в 2017 г. был отмечен рост численности возрастной группы свыше 50 лет, прирост составил 50,00%. Это является негативной динамикой и требует принятия мер. Также на предприятии отмечается снижение численности группы в возрасте от 37 до 50 лет на 12,50%.

Исходя из структуры кадрового состава ООО «Дискавери» по возрастному признаку, был определен средний возраст коллектива данного предприятия, динамика которого представлена на рисунке 12.

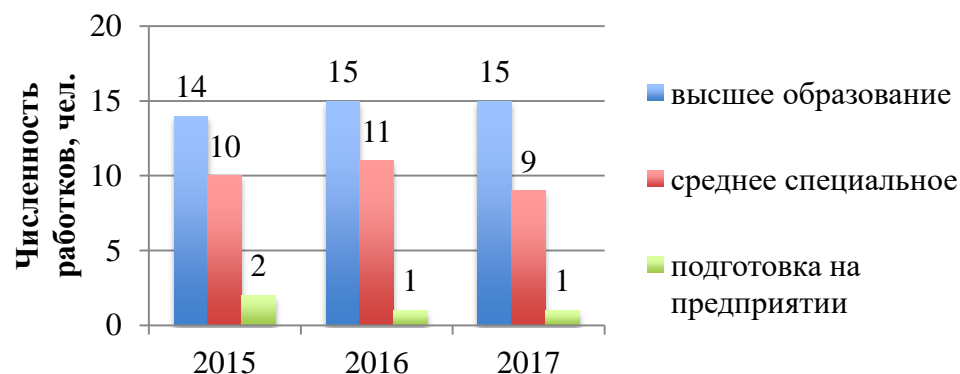


Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

Рисунок 12 – Динамика среднего возраста персонала ООО «Дискавери» в 2015-2017 гг., лет

Как видно из рисунка 12, в настоящее время наблюдается тенденция увеличения среднего возраста персонала ООО «Дискавери». В 2017 г. средний возраст кадров составил свыше 35 лет, что более чем на год выше значения 2016 г.

Структура персонала по уровню профессиональной подготовки приведена на рисунке 13.



Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

Рисунок 13 – Структура персонала ООО «Дискавери» по уровню профессиональной подготовки, чел.

Как показывает рисунок 13, в структуре персонала ООО «Дискавери» преобладает количество работников, имеющих высшее образование. За исследуемый период не было отмечено негативной динамики данной группы кадров. Так, в 2016 г. темпы роста доли работников с высшим образованием составили 107,14%, а в 2017 г. – 100,00%. Также на предприятии есть работники, имеющие среднее специальное образование. Темпы роста их числа в 2017 г. составили 81,82% и характеризовались отрицательным приростом в 18,18%.

Анализ эффективности трудовых ресурсов предприятия ООО «Дискавери» был проведен на основе пяти составляющих: анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, анализ движения трудовых ресурсов, анализ использования фонда рабочего времени, анализ производительности труда и трудоемкости продукции, анализ оплаты труда.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами проводится на основе данных о фактической численности работников с плановой потребностью, которая определена годовым планом деятельности ООО «Дискавери» (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ обеспеченности предприятия ООО «Дискавери» трудовыми ресурсами

Всего	План		Факт		Абсолютное отклонение	Отклонения удельных весов, %
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %		
Из них	29	100,00	25	100,00	-4	-
Руководители	6	20,69	5	20,00	-1	0,69
Специалисты	18	62,07	16	64,00	-2	-1,93
Рабочие	5	17,24	4	16,00	-1	-1,24

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Дискавери»

На предприятии ООО «Дискавери» фактическая численность работников ниже плановой на 4 человека. При этом в каждой категории персонала отмечается недостаток. Во-первых, в соответствии с бизнес-планом, на предприятии ООО «Дискавери» должен быть старший менеджер по продажам, который будет контролировать деятельность менеджеров по продажам. Однако такой работник отсутствует, что сказывается на нехватке руководителей. Во-вторых, бизнес-планом предусмотрено 4 инженера и 7 монтажников. Однако, в настоящий момент времени, в компании трудятся 3 инженера и 5 монтажников, в связи с этим отмечается нехватка специалистов, которая влияет на обеспеченность ООО «Дискавери» трудовыми ресурсами.

Анализ движения трудовых ресурсов проводится на основе расчета коэффициентов оборота по приему рабочих, коэффициента оборота по выбытия, коэффициента текучести кадров и коэффициента постоянства состава персонала предприятия.

Коэффициент оборота по приему рабочих характеризует интенсивность процесса трудоустройства персонала на предприятии.

Коэффициент оборота по приему рабочих рассчитывается формуле (1):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}. \quad (1)$$

Коэффициент оборота по выбытию показывает число уволенных в общем объеме численности персонала. Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле (2):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}. \quad (2)$$

Коэффициент текучести кадров показывает отношение числа уволившихся сотрудников организации по отношению к среднему количеству работников за определенный период. Коэффициент текучести кадров определяется по формуле (3):

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}. \quad (3)$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия показывает, насколько постоянным является количественный состав работников.

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}. \quad (4)$$

Используя формулы (1) – (4), был осуществлен расчет показателей движения трудовых ресурсов, результаты которого приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ движения трудовых ресурсов в ООО «Дискавери», чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность персонала	26	27	25
Прибыло работников	0	1	0
Убыло работников	0	0	2
Коэффициент оборота по приему	0	0,04	0
Коэффициент оборота по выбытию	0	0	0,08

Окончание таблицы 9

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент текучести кадров	0	0	0,08
Коэффициент постоянства состава персонала	100	96	100

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Из таблицы 9 можно сделать вывод, что предприятию ООО «Дискавери» характерно высокое постоянство рабочего коллектива. По результатам анализа было выявлено, что в 2017 г. текучесть кадров составила всего 8%, что говорит об излишней текучести (естественный уровень текучести составляет 3-5% в год). По состоянию на 2016 г. на предприятии был отмечен небольшой отток трудовых ресурсов. Отток трудовых ресурсов также привел к росту коэффициента оборота по выбытию на 8%.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов проводится на основе оценки использования фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени находится в зависимости от численности кадров, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности дня. Фонд рабочего времени находится по формуле (5):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П}, \quad (5)$$

где ЧР – численность рабочих, чел.;

Д – количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год, дней

П – средняя продолжительность дня.

В 2017 г. двое сотрудников попали под сокращение, это отразилось на величине фонда рабочего времени. На конец 2017 г. фонд рабочего времени составлял 49400 чел/ч, что на 7,41% меньше, чем в предыдущем году.

Данные для проведения анализа использования рабочего времени на предприятии ООО «Дискавери» приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ использования рабочего времени в ООО «Дискавери» в 2015–2017 гг.

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Календарный фонд времени	365	365	366	100,00	100,27
Количество нерабочих дней	118	118	119	100,00	100,85
Среднегодовая численность рабочих	26	27	25	103,85	92,59
Отработано за год:					
Дней	247	247	247	100,00	100,00
Часов	1976	1976	1976	100,00	100,00
Средняя продолжительность рабочего дня	8	8	8	100,00	100,00
Фонд рабочего времени	51376	53352	49400	103,85	92,59

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Анализ производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов также играет важную роль в анализе эффективности персонала.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени. Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим.

Среднегодовая выработка продукции рассчитывается на основе (6):

$$\text{СГВ} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Среднесписочная численность рабочих}}. \quad (6)$$

Среднегодовая выработка продукции рассчитывается на основе данных предприятия об объеме произведенной продукции и среднесписочной численности рабочих, приведенных в таблице 11.

Таблица 11 – Среднегодовая выработка на предприятии ООО «Дискавери» в 2017 г.

Показатель	Год			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Объем произведенной продукции	94678,00	106873,00	134977,00	112,88	126,30
Среднесписочная численности рабочих, чел.	26,00	27,00	25,00	103,85	92,59
Среднегодовая выработка	3641,46	3958,26	5399,08	108,70	136,40

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Как видно из данных таблицы 11, среднегодовая выработка на предприятии ООО «Дискавери» увеличивается по мере роста объема произведенной продукции и сокращения среднесписочной численности рабочих. Так, на предприятии среднегодовая выработка в 2017 г. составила 5399,09 тыс. р. чел., увеличившись на 36,4% по сравнению с 2015 г. Таким образом, в целом отмечается рост производительности труда, что является показателем эффективности деятельности предприятия.

Одной из составляющих анализа эффективности трудовых ресурсов является анализ оплаты труда. Он проводится на основе расчета показателей среднемесячной заработной платы. Расчет данного показателя проводится на основе данных о фонде заработной платы.

Среднемесячная заработная плана одного работника рассчитывается по формуле (7):

$$\overline{ЗП} = \frac{\text{Фонд оплаты труда, тыс.руб.}}{\text{Среднесписочная численность}}. \quad (7)$$

Рассчитанные значения данных об оплате труда приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ оплаты труда на предприятии ООО «Дискавери»

Показатель	Год			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016	2017
Фонд оплаты труда, тыс. руб	10356	10867	11012	104,93	101,33
Среднесписочная численность, Всего, чел.	26	27	25	103,85	92,59
Руководители, чел.	5	5	5	100,00	100,00
Специалисты, чел.	17	18	16	105,88	88,89
Рабочие, чел.	4	4	4	100,00	100,00
Средняя заработная плата, тыс. руб. в мес.	33,19	33,54	36,71	101,05	109,44

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Из таблицы 12 можно сделать вывод, что в течении исследуемого периода времени отмечается рост средней заработной платы. В 2016 г. темпы роста составили 101,05%, а в 2017 г. увеличились до 109,44%. На конец 2017 г. средняя заработная плата на предприятии ООО «Дискавери» составляла 36,71 тыс. р. в мес.

Таким образом, был проведен анализ кадрового состава и эффективности трудовых ресурсов предприятия ООО «Дискавери», в результате которого были сделаны следующие выводы:

– в 2017 г. в целом наблюдалось сокращение численности трудовых ресурсов по сравнению с 2016 г. на 7,41%;

– в структуре кадров предприятия ООО «Дискавери» на конец 2017 г. преобладали специалисты. Руководители составили пятую часть общей численности персонала. Производственный персонал составил 12% от общей численности персонала;

– мужская часть коллектива на 2017 г. составляла 80%, в то время как женская всего 20%;

– в структуре кадрового состава предприятия ООО «Дискавери» преобладают молодые опытные специалисты в возрасте 26-35 лет. Однако, в общем наблюдается сокращение данной возрастной группы, поскольку темпы роста в 2017 г. составили 88,89%;

– в 2017 г. средний возраст кадров составил свыше 35 лет, что более чем на год выше значения 2016 г.;

– в структуре персонала ООО «Дискавери» преобладает количество работников, имеющих высшее образование. За исследуемый период не было отмечено негативной динамики данной группы кадров. Так, в 2016 г. темпы роста доли работников с высшим образованием составили 107,14%, а в 2017 г. – 100,00%;

– значительная доля кадров на предприятии ООО «Дискавери» имеет стаж работы 1-3 года;

– анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами показал, что фактическая численность работников ниже плановой на 4 человека;

– в результате анализа движения трудовых ресурсов было выявлено, что для предприятия ООО «Дискавери» характерно высокое постоянство рабочего коллектива, но в то же время излишняя текучесть кадров (8%);

– на конец 2017 г. фонд рабочего времени составлял 49400 чел/ч, что на 7,41% меньше, чем в предыдущем году;

– в результате анализа производительности труда было выявлено, что среднегодовая выработка на предприятии ООО «Дискавери» увеличивается по

мере роста объема произведенной продукции и сокращения среднесписочной численности рабочих;

– анализ оплаты труда показал, что в течение исследуемого периода времени отмечается рост средней заработной платы. В 2016 г. прирост составил 1,05%, а в 2017 г. увеличился до 9,44%. На конец 2017 г. средняя заработная плата на предприятии ООО «Дискавери» составляла 36,71 тыс. р. в мес.

На современном этапе система мотивации, существующая на предприятии ООО «Дискавери» является достаточно эффективной, что было выявлено по результатам оценки показателей объема выручки и прибыли на один рубль заработной платы.

Было выявлено, что в настоящее время на предприятии реализуются различные формы мотивации работников, в том числе денежные виды мотивации, такие как премии и бонусы, а также социальные выплаты и выплаты по особым случаям.

На предприятии ООО «Дискавери» все работники при приеме на работу знакомятся с общими знаниями о денежной мотивации на предприятии. Однако, у значительного числа работников отсутствуют знания об особенностях и специфики функционирования системы денежного стимулирования труда на предприятии ООО «Дискавери».

На предприятии ООО «Дискавери» действующая система мотивации не уделяет внимание отдельно отработанному времени персонала. Это является важной проблемой, которая снижает заинтересованность работников в эффективном осуществлении деятельности.

Кроме того, на предприятии в 2017 г. был отмечен рост текучести кадров, коэффициент которого превысил естественный уровень. Таким образом, по состоянию на 2017 г. на предприятии была зафиксирована излишняя текучесть кадров. Проблема текучести кадров оказывает негативное влияние на работу коллектива, снижает его сплоченность и препятствует установлению крепких дружественных связей, что в свою очередь отрицательно сказывается на корпоративном духе и организационной культуре предприятия, что в

перспективе может привести к снижению производственных показателей и эффективности работы.

2.2 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия ООО «Дискавери»

С целью проведения исследования организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» были изучены основные теории и подходы к ее анализу, существующие на современном этапе. Наибольший интерес представляет исследование Л. И. Гайнутдиновой и А. В. Коренькова, которые изучали оценку эффективности системы мотивации персонала на основе опроса работников предприятия. Анкета, которая была разработана исследователями, содержала такие блоки, как условия труда и отдыха, социально-психологический климат в коллективе, система материального стимулирования, система нематериального стимулирования и профессионального продвижения работников.

Показателем эффективности управления персоналом предприятия сферы услуг может выступать удовлетворенность потребителя. Это обусловило необходимость проведения маркетингового исследования с целью выявления степени удовлетворенности потребителей системой и качеством обслуживания.

Была разработана программа исследования организационной культуры предприятия ООО «Дискавери», в которой отражены этапы проведения социологического опроса. Программа исследования представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Программа исследования организационной культуры предприятия ООО «Дискавери»

Этап	Характеристика этапа
1. Определение проблемы и целей социологического исследования	
1.1 Определение потребности в проведении исследования	Формирование организационной культуры предприятия занимает особое место в системе мотивации. Элементы организационной культуры оказывают явное влияние на структуру системы мотивации. Проведение исследования

Окончание таблицы 13

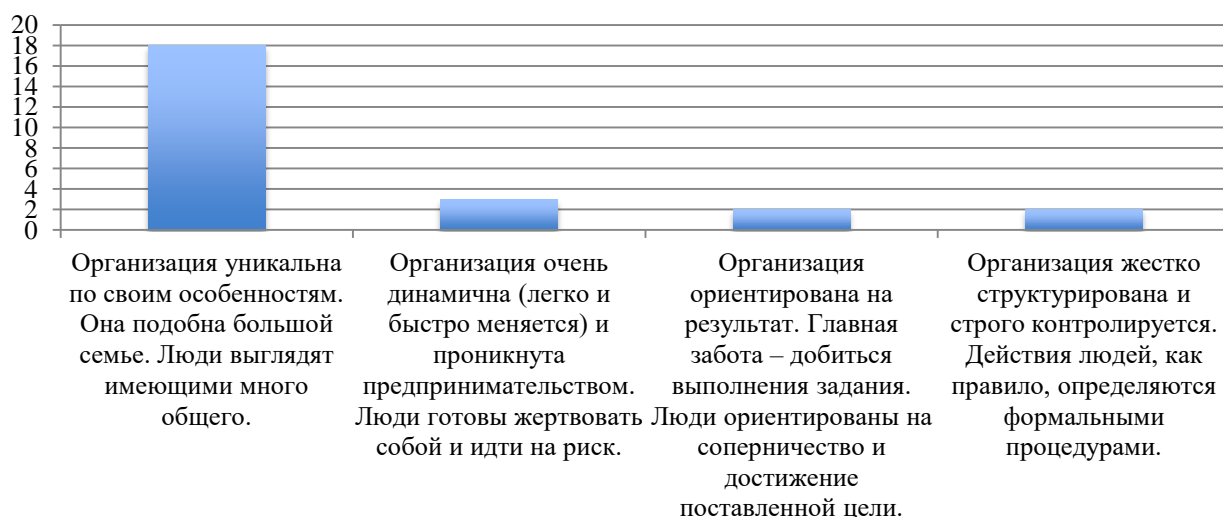
Этап	Характеристика этапа
	является необходимым, поскольку важно определить характер взаимосвязи организационной культуры и мотивационной системы на российском предприятии.
1.2 Определение проблемы	Выявление влияния организационной культуры на систему мотивации предприятия, повышение эффективности системы мотивации за счет совершенствования организационной культуры.
1.3 Формулирование целей и задач исследования	Цель исследования: изучить организационную культуру предприятия ООО «Дискавери». Задачи исследования: изучить элементы организационной культуры, выявить основные тенденции развития организационной культуры, выявить состояние организационной культуры, выявить отношение работников к системе мотивации, определить рекомендации по повышению эффективности трудовой деятельности работников за счет совершенствования организационной культуры предприятия.
2. Разработка плана социологического исследования	
2.1 Определение вида исследовательского проекта	Описательный исследовательский проект.
2.2 Определение объекта исследования	Объектом является организационная культура ООО «Дискавери»
2.3 Определение методов проведения исследования	Проведение маркетингового исследования. Исследования – сбор первичной информации «на полях».
3.3 Выявление проблем	По результатам анализа мнения сотрудников и клиентов компании, следует выделить основные проблемы организационной культуры, дать описание каждой проблемы.
4. Оценка и интерпретация результатов исследования	
4.1 Подготовка и представление заключительного отчета	Отчет предоставляется в графическом виде. На его основе формируются рекомендации компании ООО «Дискавери» о направлениях совершенствования организационной культуры как важнейшего инструмента мотивации трудового коллектива предприятия.

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таким образом, программа проведения социологического исследования организационной культуры предприятия включает четыре основных этапа. Исследование предполагает проведение двух опросов: сотрудников компании с целью выявления степени осведомленности о ценностях компании и общей степени удовлетворенности системой мотивации, а также клиентов компании, поскольку на основе уровня удовлетворенности клиентами качеством обслуживания можно судить об эффективности управления персоналом на предприятии. На заключительном этапе были определены направления совершенствования организационной культуры как важнейшего инструмента мотивации трудового коллектива предприятия.

По итогам проведения социологического исследования мнения сотрудников в форме опроса, участие в котором приняли все работники предприятия (размер выборки 25 человек) были получены следующие результаты исследования.

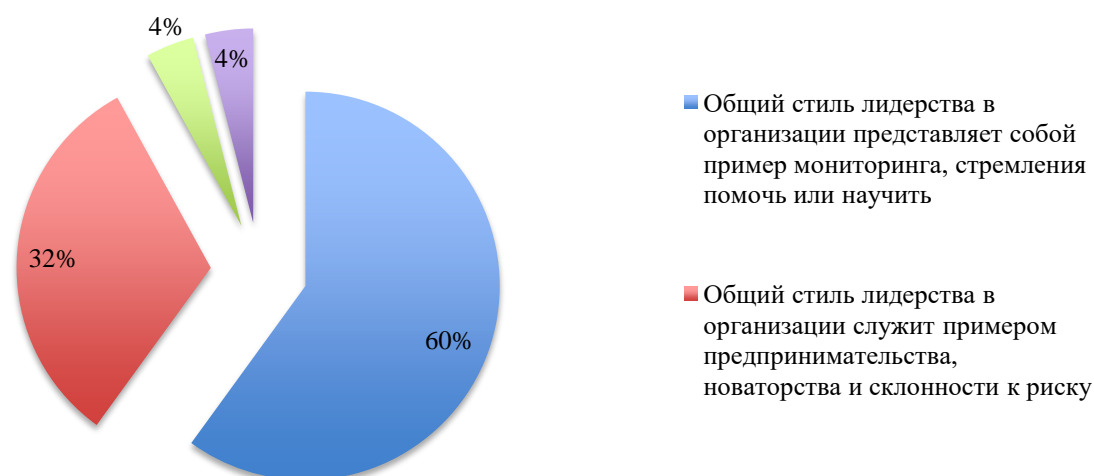
Многие сотрудники считают, что предприятие ООО «Дискавери» характеризуется тем, что организационная культура похожа на большую семью (рисунок 14).



Источник: составлено автором по результатам опросов

Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос о характеристиках предприятия, чел.
52

Из рисунка 14 видно, что большинство респондентов считают, что предприятие ООО «Дискавери» является уникальным по своим особенностям и подобно большой семье.



Источник: составлено автором по результатам опросов

Рисунок 15 – Распределение ответов респондентов на вопрос об общем стиле лидерства в организации, %

Из рисунка 15 следует, что 60% респондентов считают, что общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить. Треть опрошенных полагают, что общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску. Это характеризует положительную взаимосвязь трудового коллектива и руководства организации ООО «Дискавери».

Далее респондентам было предложено ответить на вопрос относительно управления наемными работниками и стиля менеджмента, распределение ответов на который представлено на рисунке 16.

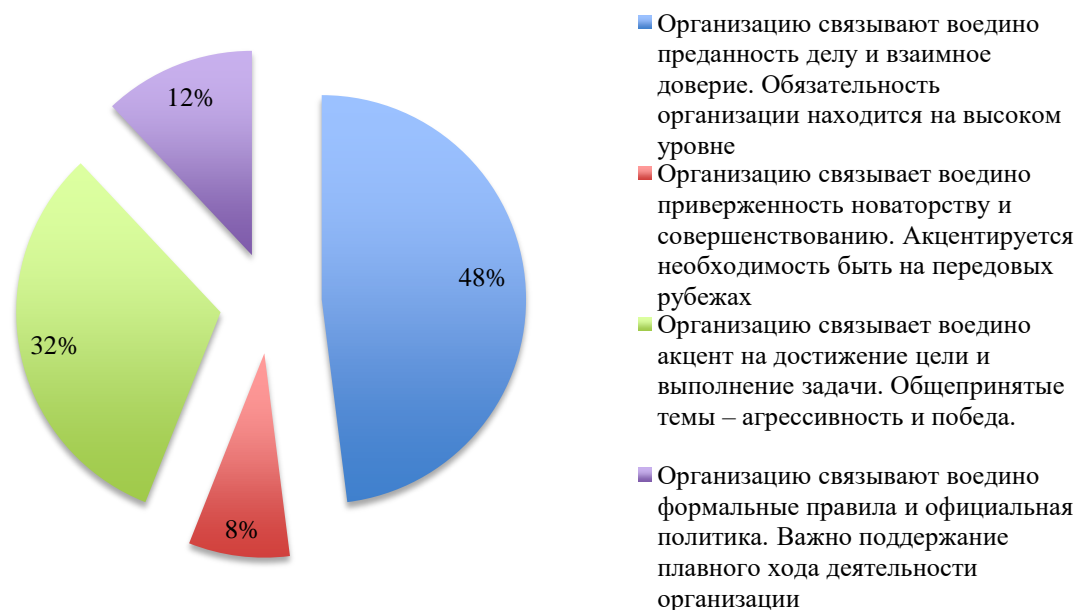


Источник: составлено автором по результатам опросов

Рисунок 16 – Распределение ответов респондентов на вопрос об управлении наемными работниками, чел.

Из рисунка 16 следует, что значительная часть респондентов (14 чел.) ответила утвердительно, что стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений. В целом этой свидетельствует о том, что атмосфера на предприятии достаточно дружественная. Некоторые респонденты ответили на вопрос, что в организации ООО «Дискавери» менеджеры поощряют индивидуальный риск и новаторство, а также являются высоко требовательными к конкурентоспособности. В целом результаты ответов на данный вопрос свидетельствуют о том, что работники предприятия видят стиль менеджмента ООО «Дискавери» по-разному. Кроме этого, вполне возможно, что менеджеры относятся по-разному к работникам разных отделов, что также может быть причиной тенденции, представленной на рисунке 16.

Далее респондентам было предложено ответить на вопрос о связующей сущности организации, ответы на который распределились следующим образом, как это представлено на рисунке 17.



Источник: составлено автором по результатам опросов

Рисунок 17 – Распределение ответов респондентов на вопрос о связующей сущности организации, %

Из рисунка 17 следует, 48% респондентов считают, что организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Однако, так считает всего лишь половина трудового коллектива, что однозначно недостаточно для того, чтобы утверждать, что организационная культура объединяет в достаточной степени коллектив. Многие из опрошенных также полагают, что организацию связывает воедино достижение общей цели и выполнение общих задач.

Далее респондентам был задан вопрос относительно стратегических целей компании ООО «Дискавери». Распределение ответов на данный вопрос представлено на рисунке 18.



Источник: составлено автором по результатам опросов

Рисунок 18 – Распределение ответов респондентов на вопрос о стратегических целях, чел.

Из рисунка 18 можно сделать вывод, что большинство опрошенных (10 чел.) считают, что организация заостряет внимание на гуманном развитии и в ней высокий приоритет имеют такие ценности как: доверие, открытость и сочувствие. Часть опрошенных (7 и 6 чел. соответственно) полагает, что организация считает, что важной является рентабельность, а также повышение конкурентоспособности на рынке.

В ходе проведения опроса, респондентам также был задан вопрос относительно критериев успеха на предприятии. Распределение ответов на данный вопрос представлено на рисунке 19.



Источник: составлено автором по результатам опросов

Рисунок 19 – Распределение ответов респондентов на вопрос о критериях успеха, чел.

В целом было выявлено, что большинство участников опроса полагают, что критерием успеха организации является рентабельность предприятия.

По результатам анализа организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» можно сделать вывод, что опрос показал, что на предприятии функционирует рыночный тип организационной культуры. Однако, неоднородность ответов респондентов характеризует то, что организационная культура предприятия является не выраженной. Многие работники по-разному отвечают на вопросы относительно целей предприятия, стиля менеджмента и критериев оценки успеха, что свидетельствует о том, что существует необходимость в закреплении ценностей организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» в письменной форме.

С целью анализ степени удовлетворенности клиентов обслуживанием персонала ООО «Дискавери» был проведен опрос с использованием Анкеты (Приложение Б). В опросе приняли участие 32 клиента, из которых 13 женщин

и 19 мужчин, в возрасте от 25 до 56 лет. Результаты анализа степени удовлетворенности клиентов обслуживанием персонала ООО «Дискавери» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты анализа степени удовлетворенности клиентов обслуживанием персонала ООО «Дискавери»

Содержание вопроса	Количество удовл. ответов, ед.	Индекс удовл., %	Степень удовл.
Являетесь ли Вы нашим постоянным клиентом?	23	53,49%	средняя
Устраивает ли Вас время обслуживания?	27	62,79%	средняя
Оказывает ли персонал помощь в выборе?	31	72,09%	высокая
Устраивает ли Вас уровень профессионализма работников компании?	28	65,12%	средняя
Устраивает ли Вас внешний вид персонала?	29	67,44%	средняя
Устраивает ли Вас наше качество обслуживания?	29	67,44%	средняя
Средний индекс удовлетворенности потребителя	27,8	65%	средняя

Источник: составлено автором по результатам опросов

Из данных таблицы 14 следует, что в целом удовлетворенность клиентов можно оценить как среднюю. Клиенты в высокой степени удовлетворены тем, что персонал ООО «Дискавери» оказывает помощь в выборе.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии функционирует рыночный тип организационной культуры. Однако, неоднородность ответов респондентов характеризует то, что организационная культура предприятия является не выраженной. Многие работники по-разному отвечают на вопросы относительно целей предприятия, стиля менеджмента и

критериев оценки успеха, что свидетельствует о том, что существует необходимость в закреплении ценностей организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» в письменной форме.

2.3 Направления совершенствования организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» как инструмента мотивации персонала

На основании проведенного анализа и опроса мнения сотрудников предприятия, были определены имеющиеся разрывы в организационной культуре и предложены мероприятия по их устранению. Недостаточно развитые элементы представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Элементы организационной культуры, подлежащие совершенствованию

Элементы	Рыночная организационная культура	Современное состояние культуры ООО «Дискавери»	Недостающие элементы
Миссия Этические кодексы Стратегия, цели Стиль общения	Работники озабочены преимущественно социальными нуждами и стремятся к взаимодействию с другими людьми, основная потребность человека - в общественном признании; Главная цель – удовлетворение потребностей клиента	Миссия сформулирована, представлена на официальном сайте компании. Отражает вид принципы деятельности компании, отношение к клиентам. Приоритеты в работе – удовлетворение клиента Сотрудники осведомлены о стратегии и целях компании Используется профессиональный жаргон	Корпоративный кодекс не составлен

Окончание таблицы 15

Элементы	Рыночная организационная культура	Современное состояние культуры ООО «Дискавери»	Недостающие элементы
Ритуалы поощрения Традиции праздников	Сформированы ритуалы поощрения и порицания, призваны к стимулированию сотрудников выполнять работу качественно	Существуют традиции поздравления с праздниками	На данный момент в компании нет совместных мероприятий, конкурсов профессионального мастерства и ритуалов поощрения лучших сотрудников

Источник: составлено автором

Внедрение корпоративного кодекса в организации ООО «Дискавери» позволит ожидать следующих результатов:

- формирования желаемой корпоративной культуры;
- понимания персоналом и партнерами организации ее предназначения, целей, средств их достижения, стратегии;
- установленных общих ценностей, разделяемых руководителями и работниками;
- построенной эффективной системы внешних и внутренних коммуникаций.

Развитие этих элементов позволит сотрудникам ООО «Дискавери» знать цель не только своей работы, но и всей компании в целом, повысить статус компании в их глазах и в глазах людей, с которыми они общаются в бытовой жизни. Сплоченность и единство сотрудников, а также чувство причастности и ценности позволит сформировать проведение тренингов на командообразование, совместные выезды за город. Сотрудничество с ВУЗами и поддержка инновационных проектов привлечет к компании молодых и перспективных сотрудников. Важность каждого сотрудника для ООО

«Дискавери» подчеркнет внимание и символические подарки в дни рождения и профессиональные праздники.

Так как текущий уровень развития элементов не полностью удовлетворяет необходимому уровню рыночной культуры, необходима разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры компании и доведению ее элементов до оптимального уровня.

Таким образом, внедрению подлежат следующие мероприятия.

Формирование ритуалов: поздравление сотрудников с днями рождения, поощрение сотрудников, осуществляющих дополнительные нестандартные задания, определение работника месяца (недели, года) с помещением его фото на стенде компании, представление новых сотрудников персоналу. Финансовое положение компании позволяет организацию совместных мероприятий – выездов на природу, спортивные состязания, организация субботников и др.

Также необходима разработка рекламного слогана и корпоративного кодекса. Кроме того, для большей осведомленности сотрудников о целях компании предлагается вывесить формулировку миссии на стенд в главном офисе.

Формирование мифов, легенд о компании и ее героях не требует постороннего вмешательства, они должны быть сформированы сотрудниками и руководством.

График осуществления мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» приведен в таблице 16.

Таблица 16 – График осуществления мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Дискавери»

Элемент	Цель	Мероприятия	Срок реализации
Миссия	Повышение осведомленности сотрудников о целях и	Поместить стенд с формулировкой миссии в главном офисе.	В течение августа 2018

Окончание таблицы 16

Элемент	Цель	Мероприятия	Срок реализации
	принципах работы компании	Ответственный: офис-менеджер.	
Корпоративный кодекс	Определение принципов деятельности компании, внутренних взаимоотношений между сотрудниками, отношений к клиентам, партнерам	Разработка кодекса корпоративной культуры ООО «Дискавери» Ответственный: генеральный директор и менеджер по персоналу Знакомство сотрудников с положениями кодекса Ответственный: юрист-консульт Поместить текст кодекса на стенде компании Ответственный: офис-менеджер.	Разработка август–октябрь 2018 г. Знакомство сотрудников с положениям и кодекса ноябрь 2018 г. Публикация текста кодекса на стенде ноябрь 2018 г.
Ритуалы поощрения	Повышение мотивации сотрудников Повышение лояльности к компании и руководству Сплочение коллектива Формирование позитивного имиджа компании	Формирование списка праздничных дат Составление графика мероприятий на год Ответственный: офис-менеджер. Организация совместных мероприятий Введение традиции поздравлений с днями рождения, профессиональными праздниками Введение системы поощрения лучших сотрудников Ответственный: менеджер по персоналу.	Формирование списка праздничных дат и графика мероприятий август 2018 г.

Источник: составлено автором

Для определения целесообразности реализации предложенных мероприятий необходимо провести учет затрат. Определение бюджета разработанных мероприятий представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Определение бюджета мероприятий

Статья затрат	Характер вложений	Бюджет
Размещение текста миссии в главном офисе	Разовое вложение	500 р.
Организация игры пейнтбол Фотосъемка на полигоне Заказ автобуса от офиса до полигона	Текущие годовые вложения	1000 р. * 25 чел. = 25000 р. 2000 р. 7000 р. Итого: 34000 р.
Выделение бюджета на подарки на День Рождения	Текущие годовые вложения	1000 р. * 25 чел. = 25000 р.
Итого		59500 р.

Источник: составлено автором

Учет затрат проводился в соответствии с разработанным графиком мероприятий. Большинство вложений предполагают разовый характер и будут осуществлены до конца 2018 г. Бюджет мероприятий складывается из среднерыночных цен на проведение необходимых мероприятий. Для организации совместных поездок за город для игры в пейнтбол компания обратится в центр активного отдыха Атака, цены в таблице 17 соответствуют ценам на услуги центра. Стоимость заказа автобуса от офиса компании до места проведения игры составляет 7000 руб. (по ценам такси Максим). Итого компании для проведения разработанных мероприятий по формированию необходимого уровня корпоративной культуры требуется 59500 тыс. р.

На данный момент по состоянию баланса компания располагает достаточными средствами для реализации разработанных мероприятий. Средства на организацию корпоративных мероприятий, проведение мероприятий по формированию имиджа будут выделены из чистой прибыли предприятия.

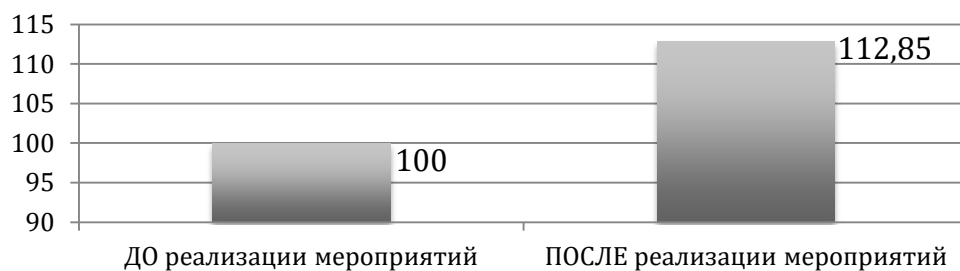
Поскольку компания располагает средствами для реализации предложенного проекта необходимо выявить эффекты проведения мероприятий по формированию необходимого уровня корпоративной культуры (таблица 18).

Таблица 18 – Эффект от проведения мероприятий по совершенствованию организационной культуры как инструмента мотивации

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение	
			Абсолют	Относит, %
Выручка	134977	152327	17350	1,13
Себестоимость продаж	86502	87296	794	1,01
Прибыль	48475	65031	16556	1,34
Рентабельность продаж	35,91	42,69	6,78	1,19
Среднесписочная численность, чел.	25	25	0	1,00
Фонд оплаты труда	11012	11806	794	1,07
Производительность труда	5399,08	6093,08	694	1,13

Источник: составлено автором

Как видно из данных таблицы 18, предлагаемые мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Дискавери» способствуют росту экономической эффективности деятельности предприятия. Показатели выручки, себестоимости продаж, коммерческих расходов и прибыли являются прогнозируемыми и в действительности могут отличаться от реальных значений, которые могут быть достигнуты после проведения мероприятий. Так отмечается роста показателей выручки и прибыли, на 12,85% (рисунок 20).



Источник: составлено автором по данным расчетов

Рисунок 20 – Изменение выручки до и после реализации мероприятий, %

Рост прибыли будет на уровне 34,00%. Что касается производительности труда, то прирост производительности после проведения стимулирующих мероприятий будет отмечен в размере 12,85%.

Кроме экономического эффекта и экономической эффективности, результатом проведения данных мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО «Дискавери» также может стать социальный эффект. Социальный эффект от внедрения данных мероприятий будет заключаться в улучшении дружеской и атмосферы в коллективе, формировании корпоративного духа компании.

Заключение

По результатам исследования были сделаны следующие основные выводы:

– мотивация персонала – требующий постоянного обновления процесс стимулирования и повышения активности персонала, направляющий работников к поставленной цели и повышению производительности труда, обусловленный внутренними потребностями человека;

– организационная культура – это многоаспектное понятие, выступающее способом осуществления организационной деятельности, инструментом контроля соответствия поведения людей нормам, и в то же время являющаяся психологической средой жизнедеятельности сотрудников организации – неписанным документом, который разделяется всеми сотрудниками организации, основанный на идеях, взглядах и основополагающих ценностях предприятия;

– формирование организационной культуры предприятия тесно связано с системой мотивации персонала. Организационная культура в корпоративной мотивационной системе организации создает рациональную и справедливую систему вознаграждений результатов трудовой деятельности работников в зависимости от их профессионального уровня и квалификации. Также она призывает работников постоянно совершенствоваться и развиваться, что выступает основной задачей мотивационной политики организации.

В ходе исследования был проведен анализ кадрового состава и эффективности трудовых ресурсов предприятия ООО «Дискавери», в результате которого были сделаны следующие выводы:

– в 2017 г. в целом наблюдалось сокращение численности трудовых ресурсов по сравнению с 2016 г. на 7,41%;

– в структуре кадров предприятия ООО «Дискавери» на конец 2017 г. преобладали специалисты. Руководители составили пятую часть общей

численности персонала. Производственный персонал составил 12% от общей численности персонала;

– мужская часть коллектива на 2017 г. составляла 80%, в то время как женская всего 20%;

– в структуре кадрового состава предприятия ООО «Дискавери» преобладают молодые опытные специалисты в возрасте 26-35 лет. Однако, в общем наблюдается сокращение данной возрастной группы, поскольку темпы роста в 2017 г. составили 88,89%;

– в 2017 г. средний возраст кадров составил свыше 35 лет, что более чем на год выше значения 2016 г.;

– в структуре персонала ООО «Дискавери» преобладает количество работников, имеющих высшее образование. За исследуемый период не было отмечено негативной динамики данной группы кадров. Так, в 2016 г. темпы роста доли работников с высшим образованием составили 107,14%, а в 2017 г. – 100,00%;

– значительная доля кадров на предприятии ООО «Дискавери» имеет стаж работы 1-3 года;

– анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами показал, что фактическая численность работников ниже плановой на 4 человека;

– в результате анализа движения трудовых ресурсов было выявлено, что для предприятия ООО «Дискавери» характерно высокое постоянство рабочего коллектива, но в то же время излишняя текучесть кадров (8%);

– на конец 2017 г. фонд рабочего времени составлял 49400 чел/ч, что на 7,41% меньше, чем в предыдущем году;

– в результате анализа производительности труда было выявлено, что среднегодовая выработка на предприятии ООО «Дискавери» увеличивается по мере роста объема произведенной продукции и сокращения среднесписочной численности рабочих;

– анализ оплаты труда показал, что в течение исследуемого периода времени отмечается рост средней заработной платы. В 2016 г. прирост составил

1,05%, а в 2017 г. увеличился до 9,44%. На конец 2017 г. средняя заработная плата на предприятии ООО «Дискавери» составляла 36,71 тыс. р. в мес.

На современном этапе система мотивации, существующая на предприятии ООО «Дискавери» является достаточно эффективной, что было выявлено по результатам оценки показателей объема выручки и прибыли на один рубль заработной платы.

По результатам исследования организационной культуры на предприятии было выявлено, что на предприятии функционирует рыночный тип организационной культуры. Однако, неоднородность ответов респондентов характеризует то, что организационная культура предприятия является не выраженной. Многие работники по-разному отвечают на вопросы относительно целей предприятия, стиля менеджмента и критериев оценки успеха, что свидетельствует о том, что существует необходимость в закреплении ценностей организационной культуры предприятия ООО «Дискавери» в письменной форме.

С целью совершенствования организационной культуры предприятия как инструмента мотивации были разработаны следующие мероприятия:

- помещение стенда с формулировкой миссии в главном офисе;
- разработка кодекса корпоративной культуры;
- знакомство сотрудников с положениями кодекса;
- помещение текста кодекса на стенде компании;
- формирование списка праздничных дат;
- организация современных мероприятий;
- внедрение традиции поздравлений с днями рождения, профессиональными праздниками;
- внедрение системы поощрения лучших сотрудников.

Для проведения разработанных мероприятий по формированию необходимого уровня корпоративной культуры требуется 59500 тыс. р. Большинство вложений предполагают разовый характер и будут осуществлены до конца 2018 г. Средства на организацию корпоративных мероприятий,

проведение мероприятий по формированию имиджа будут выделены из чистой прибыли предприятия.

Анализ эффекта от проведения мероприятий по совершенствованию организационной культуры как инструмента мотивации показал, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Дискавери» способствуют росту экономической эффективности деятельности предприятия. Рост прибыли будет на уровне 34,00%. Что касается производительности труда, то прирост производительности после проведения стимулирующих мероприятий будет отмечен в размере 12,85%.

Кроме экономического эффекта и экономической эффективности, результатом проведения данных мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО «Дискавери» также может стать социальный эффект. Социальный эффект от внедрения данных мероприятий будет заключаться в улучшении дружеской и атмосферы в коллективе, формировании корпоративного духа компании.

Таким образом, в целом мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Дискавери» как инструмента мотивации ведут к повышению эффективности деятельности предприятия.

Результаты исследования могут быть использованы в рамках преподавания дисциплин по управлению персоналом на тему «Мотивация трудовой деятельности», «Организационная культура». Результаты исследования и разработанные рекомендации могут быть применены в практической деятельности компании ООО «Дискавери».

Список использованных источников

1. Алябьева, Е. М. Взаимосвязь и взаимозависимость жизненного цикла организации и организационной культуры / Е. М. Алябьева // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2015. – №9. – С. 65-67.
2. Арутюнян, С. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Минева О. К., Арутюнян С. А. и др. – М.: Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 560 с.
4. Балова, М. Р. Взаимосвязь элементов организационной культуры и системы мотивации труда / М. Р. Балова, Р. М. Лигидов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №12-1. – С. 169-171.
5. Баткаева, И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
6. Батоврина, Е. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Т. В. Зайцева, Г. В. Черняева, Е. В. Батоврина; Под ред. проф. В. П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
7. Беликова, И.П. Управление персоналом: учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2014. – 64 с.
8. Большакова, И. А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И. А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №12. – С. 113-116.
9. Гайнутдинова, Л. И. Управление мотивацией персонала на основе оценки уровня удовлетворенности персонала / А. В. Кореньков, Л. И. Гайнутдинова // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона. Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ. –

2017. – С. 239-244.

10. Гридяев, М. Н. Роль организационной культуры в системе адаптации персонала / К. А. Мазрова, М. Н. Гридяев, Ю. Н. Захарова, Э. А. Туганова // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 11-1. – С. 143-146.

11. Десслер, Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Десслер. – М.: БИНОМ. ЛЗ, 2015. – 802 с.

12. Зеленев, А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Электронный ресурс] : Монография / А. Д. Зеленев. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 104 с.

13. Ильина, Н. А. Анализ различий в деятельности предприятий с маркетинговой и производственной организационными культурами / Н. А. Ильина // *Наушный электронный журнал Меридиан*. – 2017. – №7 (10). – С. 18-20.

14. Кол А. Р. Адаптация организационной культуры к стратегическим изменениям на предприятии / *Science Time*. – 2016. – №4 (28). – С. 414-416.

15. Кочеткова Р. М. Факторы, влияющие на организационную культуру / М. А. Кухницкая, Р. М. Кочеткова // *Роль государственного регулирования: вызовы современной экономики*

16. Ларькова, Е. П. Актуальность развития культуры персонала предприятий / Е. А. Ларькова // *Экономика. Менеджмент. Инновации*. – 2017. – № 1-1 (7). – С. 114-118.

17. Лобызенкова, В. А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом / В. А. Лобызенкова // *Экономика, социология, право*. – 2014. – С. 108-113.

18. Мелихова, И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И. А. Мелихова // *Экономика России в XXI век. Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России»*, посвященной

110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 2014. – С. 234-238.

19. Милешин, М. В. Организационная культура как метод коллективной мотивации / М. В. Милешин // Инновационные технологии в образовании и науке. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. В 2-3 томах. – 2017. – С. 286-291.

20. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Б.М. Генкин. - 2-е изд. - М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 352 с.

21. Нужина, Н. И. Основные типологии организационной культуры / В. Д. Пак, Н. И. Нужина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – №8-3. – С. 56-59.

22. Оконешников, И. Н. Взаимосвязь организационной культуры и методов формирования трудового поведения работников организации / И. Н. Оконешников, А. А. Шин, Н. К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – №12 (116). – С. 1384-1387.

23. Пак, В. Д. Основные определения организационной культуры / В, Д. Пак // Международный научно исследовательский журнал. – 2014. – №9 (28). – С. 135-136.

24. Плавинская, Ю. Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Ю. Б. Плавинская // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – №7-8 (60). – С. 127-132.

25. Родина, Е. А. Взаимосвязь адаптации, мотивации и организационной культуры компании / А. А. Шумилина, Е. А. Родина, М. Ю. Семик // Молодой ученый. – 2017. – №4 (138). – С. 524-526.

26. Садыкова, С. Ю. Адаптация работников через развитие организационной культуры / С. Ю. Садыкова // Молодой ученый. – 2016. – №11 (15). – С. 948-950.

27. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 312 с.
28. Управление персоналом: учебное пособие / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с.
29. Чекалдин, А. М. Анализ элементов объективной организационной культуры / А. М. Чекалдин // Современный ученый. – 2017. – №5. – С. 202-205.
30. Шиндряева, И. В. Процесс трудовой мотивации и его взаимосвязь с организационной культурой / И. В. Шиндряева // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХИГС. Серия: политология и социология. – 2016. – №2. – С. 71-75.
31. Appelbaum, S.H., Karelis, C., Le Henaff, A., McLaughlin, B. Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 1 (2017) *Industrial and Commercial Training*, 49 (2), pp. 87-92.
32. Bellingham, J., Gibson, P.S. The influence of Gulf States' culture upon workplace behaviour and motivation: A research program (2016) *International Journal of Business and Globalisation*, 16 (2), pp. 171-187.
33. Dev, S., Sengupta, S. The impact of work culture on employee satisfaction-empirical evidence from the Indian banking sector (2017) *International Journal of Human Resources Development and Management*, 17 (3-4), pp. 230-246.
34. Evangeline, E.T., Gopal Ragavan, V.P. Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement (2016) *Indian Journal of Science and Technology*, 9 (2), 4 p.
35. Haryono, S., Arafat, Y. Effects of organizational culture and work motivation on job performance among the private universities' full-time faculties in south sumatera province (2017) *Information (Japan)*, 20 (8), pp. 5563-5575.
36. Mukhamedzhanova, A., Suleimenova, G., Moldagulova, S., Nurmaganbetov, A., Zharkeshova, A. The influence of the organizational culture and motivation of the state employees on the efficiency of the state support of small and medium business in Kazakhstan (2017) *Espacios*, 38 (44), статья № 31, .

37. Parthasarathy, K., Ramalingam, S. An empirical study on organization culture and its impact on employee motivation with reference to industrial estates in Chennai (2015) *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13 (1), pp. 287-294.
38. Pavić, Ž., Šerić, I., Šain, M. Ethical culture as predictor of work motivation: An application of the CEV model (2018) *Society and Economy*, 40 (1), pp. 125-141.
39. Qubaisi, H.S.A.L. Happiness affecting the workplace environment and employees wellbeing (2017) *Society of Petroleum Engineers - SPE Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference 2017*, 2017-January, .
40. Randle, O.A., Coleman, A., Kekwaletswe, R. Empirical investigation on the influence of organizational systems mechanisms(OSM) on employees motivation to effectively use human resource information systems: A case of South African universities (2017) *2017 International Conference on Advances in Computing, Communications and Informatics, ICACCI 2017*, 2017-January, pp. 1745-1750.
41. Shkunova, A.A., Yashkova, E.V., Sineva, N.L., Egorova, A.O., Kuznetsova, S.N. General trends in the development of the organizational culture of Russian companies (2018) *Journal of Applied Economic Sciences*, 12 (8), pp. 2472-2480.
42. Singh, R.K., Garg, S.K., Deshmukh, S.G. Strategy development by small scale industries in India (2010) *Industrial Management & Data Systems*, 110 (7), pp. 1073-1093.
43. Song, J.H., Chermack, T.J. A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture (2008) *Human Resource Development Review*, 7 (4), pp. 424-442.
44. Song, J.H., Kim, H.M., Kolb, J.A. The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment (2009) *Human Resource Development Quarterly*, 20 (2), pp. 147-167.
45. Rino, Rafika, N.A. The Relation Leadership, Organization Culture and

Work Motivation on Employees Performance (2017) IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 180 (1), статья № 012249, .

46. Wibisono, C., Nurhatsyah, Gustiawan, F. Work motivation and leadership on the performance of employees as predictors of organizational culture in broadcasting commission of Riau Islands province, Indonesia (2018) Management Science Letters, 8 (5), pp. 247-258.

Приложение А

Анкета для сотрудников

Здравствуйтесь! Приглашаем Вас принять участие в социологическом исследовании организационной культуры Вашего предприятия и ответить на вопросы анкеты. Спасибо Вам за искренние ответы!

1. Важнейшие характеристики организации		Да	Нет
1	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
2	Организация очень динамична (легко и быстро меняется) и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
3	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
4	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
2. Общий стиль лидерства в организации		Да	Нет
1	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
2	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
3	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
4	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример координации, четкой организации или планового ведения дел в русле рентабельности		
3. Управление наемными работниками		Да	Нет
1	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
2	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
3	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
4	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
4. Связующая сущность организации		Да	Нет
1	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится		

	на высоком уровне		
2	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
3	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.		
4	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
5. Стратегические цели			
1	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и сочувствие		
2	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминируют целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
3	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминируют целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
4	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
6. Критерии успеха			
1	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
2	Организация определяет успех на базе обладания новейшей и уникальной продукцией. Это производственный лидер и новатор		
3	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
4	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.		

Спасибо Вас за Ваши ответы!

Приложение Б
Анкета для клиентов

Здравствуйте! Приглашаем Вас принять участие в оценке качества обслуживания клиентов ООО «Дискавери». Спасибо Вам за искренние ответы!

Вопрос	Да	Нет
Являетесь ли Вы нашим постоянным клиентом?		
Устаивает ли Вас время обслуживания?		
Оказывает ли персонал помощь в выборе?		
Устраивает ли Вам уровень профессионализма работников компании?		
Устраивает ли Вас внешний вид персонала?		
Устраивает ли Вас наше качество обслуживания?		

Спасибо Вам за участие в опросе!

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентку Чулкову Анну Павловну
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) "Управление персоналом" группа Б 1403 б

Руководитель ВКР ст. преподаватель В.П. Миргеева
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Формирование организационной культуры предприятия сферы услуг как инструмент мотивации персонала

Дата защиты ВКР 27 июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Актуальность темы ВКР определяется тем, что сегодня уровень конкурентоспособности организации все более зависит от превосходства в области практического управления персоналом, где мотивация играет важную роль. Мотивация персонала и развитие организационной культуры компании – это две взаимосвязанные стороны процесса формирования и совершенствования социально-экономического пространства организации.

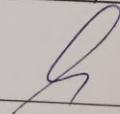
Анна Павловна проявила организованность и самостоятельность в выполнении выпускной квалификационной работы, показала умения анализировать, обобщать, грамотно структурировать и компоновать материал, делать выводы.

Достоинства работы: в выпускной квалификационной работе дан подробный анализ методов мотивации различных организационных культур. Проанализированы формы мотивации персонала в исследуемом предприятии сферы услуг. Даны рекомендации по совершенствованию организационной культуры предприятия как инструмента мотивации персонала.

Некоторые недостатки, отмеченные в оформлении ВКР, замечания по стилистике и грамматике текста были устранены в ходе работы.

Выпускная квалификационная работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает право выпускника на получение квалификации "менеджер" по специальности "Управление персоналом", заслуживает оценки «хорошо». Уникальность - 84%.

Руководитель ВКР ст. преподаватель
(ученая степень, ученое звание)



В.П. Миргеева
(и.о.ф.)

" 18 " июня 2018 г.