

МЕХАНИЗМ РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СЧЕТ СООТВЕТСТВИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ И КУЛЬТУРЕ*

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФНФ в рамках проекта проведения научных исследований "Повышение конкурентоспособности организации на основе оптимизации внутриорганизационных связей", проект № 14-02-00095

THE GROWTH MECHANISM
OF COMPETITIVENESS OF THE
ORGANIZATION THROUGH APPROPRIATE
MOTIVATION SYSTEM ORGANIZATIONAL
STRUCTURE AND CULTURE

Y. Ivanov

Annotation

The analysis of the organization competitiveness is currently gaining importance due to growing recognition of the fact that the change of organizational structure and organizational culture is a significant, previously unappreciated reserve of efficiency increase. Additional relevance of the article appears due to increasing attention in the recent years to the issue of the motivation system creation relating to organizational structure and culture.

Keywords: Organization's management, competitiveness of organization, organizational structure, organizational culture, motivation

Иванов Ярослав Геннадьевич
Московский
государственный университет
путей сообщения

Аннотация

Анализ конкурентоспособности организации в настоящее время приобретает большое значение в связи с пониманием того, что изменение организационных структур и культур представляет собой существенный, ранее недооцененный резерв повышения эффективности. Дополнительную актуальность данной работе придает усиливающееся в последнее время внимание к проблеме построения системы мотивации сотрудников, соответствующей организационной структуре и культуре.

Ключевые слова:

Управление организацией, конкурентоспособность организации, организационная структура, организационная культура, мотивация.

В настоящее время одним из главных факторов повышения конкурентоспособности организации является наличие высококвалифицированных и мотивированных работников.

По мнению Власюк Г.В., потенциал конкурентоспособности связан с созданием таких мотивационных стимулов, которые соответствуют запросам коллектива, созданием такой микросреды, которая позволяет реализовать ресурсные потенциалы агентов.[1]

Значительное влияние на повышение конкурентоспособности организации оказывает ее организационная структура. В отличие от производственных, технологических структур организационные структуры являются более гибкими и относительно легко изменяемыми, и, как следствие, в них сосредоточен существенный потенциал повышения эффективности организации в целом.[2]

Рассматривая организационную структуру через совокупность статических и динамических характеристик, можно сказать, что в ее состав входит оргструктура как таковая, характеристики взаимодействия организационных единиц на этапах принятия решений и их реализации, динамические характеристики, описывающие адаптивные способности организации, в частности, время распространения новой информации по организации, наличие и характеристики обратных связей. Очевидно, что данные характеристики могут быть применены к любой организации, но вместе с тем существующее многообразие организаций диктует необходимость их классификации и очевидно, что различным типам организаций будут соответствовать в качестве основных различные виды показателей эффективности.

Удачная попытка классификации организаций сделана в работе Р. Куина и Дж. Рорбау, где организации раз-

делены на четыре группы по двум характеристикам – степени ориентации организации на внешние или внутренние цели и степени жесткости статической структуры. С точки зрения характеристик организационной структуры первый показатель характеризует процесс обработки информации в организационной структуре – динамические характеристики, второй – топологию организационной структуры. Получившиеся четыре группы были названы авторами – клан, адхократия, рынок и иерархия.[3]

Каждому выделенному типу организационной структуры соответствует своя организационная культура. От определенного вида организационной культуры зависит специфика мотивации трудовой деятельности персонала и, как следствие, рост эффективности организации. Организационная культура регламентирует поведение человека, побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм. Мотивационное влияние ценностей и норм организационной культуры будет тем сильнее, чем больше совпадают ценности сотрудников с организационными ценностями.[4]

Так в разных организационных культурах приоритетны разные мотивы трудовой деятельности. Это в значительной степени определяется принятой системой ценностей и целей определенной культуры. Разница в ценностных ориентациях, стилях управления, акцентах на внешние или внутренние задачи определяет необходимость применения различных методов стимулирования для повышения мотивации персонала в соответствии с типом организационной культуры. Но в управленческой науке эти два направления, мотивация и организационная культура, чаще всего существуют независимо друг от друга, без учета взаимного влияния и взаимной обусловленности. В то же время многие исследователи отмечают чрезвычайную практическую значимость рассматриваемой проблемы: зачастую усилия по разработке и внедрению новых, и, казалось бы, доказавших свою эффективность систем стимулирования, оказываются напрасными, поскольку наталкиваются на сильное и устойчивое сопротивление персонала, порожденное ведущими ценностями и установками существующей организационной культуры.[5]

Определение удовлетворенности основными методами стимулирования, соответствием уровня вознаграждения и оплатой труда, микроклиматом в коллективе, информированностью о делах организации, условиями труда; выявление возможности влиять на дела в организации, определение уровня доверия трудового коллектива руководству, возможности профессионального и личного роста, саморазвития, а также выявление основных мотиваторов персонала, – все это позволяет определить общее состояние работы в организации и установить зависимость между удовлетворенностью данными показателями, их оценкой работниками и существующей орга-

низационной структуры. В исследовании Завьяловой Е.К., посвященном систематизации условий и признаков организационной культуры, трудовой мотивации и методов стимулирования, была выявлена следующая зависимость: рыночные культуры обладают приоритетом по удовлетворению потребности влиять на дела организации; иерархические – по удовлетворению принципами оплаты труда, отношением администрации, информированностью о делах организации; клановые – по удовлетворению принципами организации труда, морально-психологическим климатом, возможностями карьерного и профессионального роста, признанию значимости; адхократические – по удовлетворению потребности в творчестве, профессиональном и карьерном росте, справедливой оценке результатов. Степень удовлетворенности трудовых мотивов выше в компаниях с ведущим типом клановой и адхократической культуры.[6]

Так проведенное нами исследование, направленное на разработку мероприятий по повышению уровня мотивации, улучшению социально-психологического климата в коллективе, снижению уровня напряженности и оптимизации внутриорганизационных связей в одном из структурных подразделений ОАО "РЖД", деятельность которого связана с обеспечением безопасности перевозочного процесса, подтвердило наличие взаимосвязи типа организационной структуры компании и применяемых в ней методов стимулирования и показало необходимость внедрения элементов ценностей клановой культуры для роста уровня мотивации персонала и, как следствие, повышения эффективности работы всего подразделения.

В исследовании приняло участие 54% штатной численности персонала данного Подразделения ОАО "РЖД", работающего как посменно, так и в режиме пятидневной рабочей недели. Социально-профессиональный состав респондентов – 53% диспетчеры, 40% специалисты, 7% руководители/заместители руководителей. Опрос сплошной, выборка – по полу и возрасту. Следует отметить, что все респонденты (100%) имеют высшее образование, что объясняется высоким положением данного подразделения в структуре ОАО "РЖД", характером принимаемых решений и высокой ответственностью. При этом опрошенные обладают высоким стажем работы в ОАО "РЖД" (67% более 16 лет, 17% – 11–15 лет, 16% – 6–10 лет, многие работают в исследуемой организации с момента ее основания: 70% – более трех лет, 27% – 1–3 года, 3% – до 1 года, что позволяет утверждать, что опыт является важным критерием для осуществления эффективной работы и говорит о наличии у работников сильного ресурсного потенциала, а также строгих критериев отбора на штатные позиции.

Отвечая на вопрос о том, что привлекает работников в

данном подразделении половина респондентов (50%) отмечает возможность самореализации, 46,7% – возможность повышения квалификации, 10% – возможность карьерного роста, 6,7% – привлекает гарантия рабочего места и защита от увольнения, 3,3% – отмечают любовь к профессии, также 3,3% привлекают праздничные и корпоративные мероприятия, 6,7% опрошенных не задумывалось над этим, а 3,3% не привлекает ничего. При этом, отмечая высокое стремление работников реализовать себя, повысить свой профессиональный уровень, респонденты, совершенствуя свою квалификацию за последние три года, в основном самостоятельно следили за новой литературой, приобретали дополнительные навыки (64,3%), совершенствовали свои навыки работы за компьютером 42,9%, изучали новые виды деятельности и направления в работе 35,7%, прошли повышение квалификации 28,6% опрошенных, освоили новую специальность – 14,3%, изучали иностранный язык самостоятельно или на курсах 10,7%, никак – 3,6%.

В связи с этим можно сказать, что работники заинтересованы в своем развитии, однако в основном прикладывают только самостоятельные усилия к изучению новой литературы и приобретению новых навыков, но учитывая тот факт, что только 28,6% респондентов прошли повышение квалификации, организации следует больше уделить внимание данному компоненту в рамках политики управления персоналом, учитывая заинтересованность в этом работников. Также можно отметить, что респонденты отмечают невысокую привлекательность в объекте исследования гарантии рабочего места (6,7%), что позволяет говорить о высокой вероятности смены ими рабочего места. И, следовательно, о наличии скрытых внутренних проблем в компании. Также есть вероятность потери рабочего места при определенных упущениях при выполнении своих профессиональных обязанностей, которые не могут не вызывать психологической напряженности в коллективе.

В тоже время опрос показал, что 43% респондентов в основном удовлетворены работой, полностью удовлетворены – 20%, частичную удовлетворенность отмечают 30%, в основном неудовлетворены – 7% опрошенных, что говорит о наличии возможных проблемных зон в организации и ее структуре. При этом, рассматривая условия труда в организации, работники оценили организацию питания на 3,3 балла из 5 возможных, оснащение бытовых помещений (3,7), современность оснащения рабочего места (4,3), безопасность труда (4,5)

В ходе исследования также респондентам была предложена возможность предложить свой фактор и оценить его. Такими факторами были заявлены: отношение к персоналу (1 балл из 5 возможных), ответственность и эмоциональная напряженность, (вероятнее, подразуме-

валась высокая степень присутствия и значимость данного фактора – прим. автора) (1 балл из 5), взаимопонимание (1 балл из 5), это позволяет предположить, что скрытые проблемы связаны с возможными недостатками и проблемами в работе и личном отношении работников к этому. Возможно, есть связь с высокой ответственностью и работой с первыми лицами ОАО "РЖД", что создает определенную напряженность, также невысокие показатели неудовлетворенности работой можно объяснить применением негативного рода стимулов со стороны руководства.

Отметим, что почти половина опрошенных (40%) считает, что исследуемое Подразделение обладает чертами успешных организаций в большей степени, другая группа в 40% считает, что в средней степени, лишь 7% респондентов, считают, что такими чертами подразделение обладает в полной мере, 3% – в малой степени, 10% – затруднились ответить на данный вопрос. В то же время большинство респондентов (60%) считают, что персонал, его квалификация является самой сильной стороной, особые принципы работы отметили 30%, конкурентоспособность продукта (результат деятельности) – 20%, материальные преимущества выделяют 16,7% опрошенных, нематериальные – 10%, затруднились ответить, что является сильными сторонами – 6,7%, также, 6,7 опрошенных считают, что сильные стороны отсутствуют. Также опрошенные считают, что в целом в ОАО "РЖД" квалификация персонала остается самой сильной стороной по сравнению с конкурентами (40%), особые принципы работы и материальные преимущества отметили как сильную сторону ОАО "РЖД" по 26,7% респондентов на каждый критерий, 23,3% – нематериальные преимущества, 20% – конкурентоспособность продукта, 3,3 – конкурентоспособность продукта, а 6,7% участников опроса затруднились ответить. Таким образом, работу подразделения респонденты оценивают высоко.

Учитывая, что основной сильной стороной Подразделения, по мнению респондентов, является квалификация персонала (60%), можно сказать о связи эффективности его работы и ОАО "РЖД" от ее персонала. В связи с этим, можно сказать, что имеются резервы для повышения эффективности работы исследуемого структурного подразделения ОАО "РЖД". Также следует отметить, что нематериальные преимущества не являются сильной стороной (10%), материальные преимущества (16,7%), что подтверждает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала.

Рассматривая данное подразделение в структуре ОАО "РЖД", опрошенные оценивают внимание ОАО "РЖД" к работе Подразделения 8,1 из 10, зависимость деятельности Подразделения от ОАО "РЖД" – 8,5, зна-

чимость для ОАО "РЖД" деятельности Подразделения – 8,3. Это позволяет сказать, о том, что исследуемое Подразделение играет значимую роль в деятельности ОАО "РЖД", и работники понимают эту значимость, при этом также подразумевается высокая ответственность персонала при выполнении своей работы.

Оценивая ОАО "РЖД", более половины опрошенных (54%) считают, что ОАО "РЖД" обладает чертами успешной компании в большей степени, 30% – в средней степени, 3% – в малой, 3% – в ничтожной, 3% – затруднились ответить, 7% посчитали что ОАО "РЖД" в полной мере является успешной компанией. Отметим, тот факт, что отмечая сильные стороны транспортных компаний, конкурентов ОАО "РЖД", более трети участников опроса (36,37%) выделяют организацию технологического процесса, что косвенно может говорить о существующих проблемах в ОАО "РЖД" в данном аспекте, 30% – работа в контакте с госструктурами, 30% – работа с потребителем, отслеживание рынка, 16,67% – способность налаживать внешние связи и отношения, 10% – внимание к подготовке персонала, 3,3% – не смогли назвать таких черт. Следует обратить внимание на то, что 43% респондентов считает, что ОАО "РЖД" эффективная компания в большей степени, в средней степени – 37%, в малой степени – 10%, также 10% считают, что ОАО "РЖД" в полной степени является экономически эффективной компанией. Учитывая общее состояние ОАО "РЖД", возможно, такие результаты связаны с тем, что в Подразделении созданы достойные по уровню условия труда и материальное вознаграждение персонала за работу. Так, оценивая заработную плату в исследуемой организации, 30% респондентов оценивают ее на достойном уровне, 47% считают свою заработную плату вполне удовлетворительно, 23% – считают, что уровень заработной платы средний. При этом среди других подразделений ОАО "РЖД" работники объекта исследования оценивают свою заработную плату следующим образом: значительно больше – 7%, несколько больше – 36%, примерно такая же – 30%, несколько меньше – 10%, значительно меньше – 7%, затруднились ответить – 10%, а при оценке сотрудниками Подразделения своей заработной платы относительно других предприятий г. Москвы получены следующие результаты: 33,5% респондентов оценивают свою зарплату несколько больше, 33,5% – считают что примерно такая же, 23% – затруднились ответить, 10% посчитали свое материальное вознаграждение относительно Москвы несколько меньше. В целом по данным ответам можно сказать, что уровень заработной платы в исследуемом структурном подразделении находится на достойном уровне, как относительно других подразделений ОАО "РЖД", так и относительно г. Москвы. Важно обратить внимание на тот факт, что части работников (10%) абсолютно не понятен принцип, по которому начисляется заработная плата, 43% – скорее понятен, т.е. существует

доля сомнений, 47% – полностью понятен, это может свидетельствовать о недостаточном информировании работника о системе начисления заработной платы, также возможно недостаточное изучение должностной инструкции работником, либо функционал работника выходит за пределы очерченных нормативными документами функций, что вызывает у персонала проблемы в понимании системы начисления заработной платы.

Также представляет собой интерес мнение респондентов при ответе на вопрос о зависимости оплаты труда в Подразделении от результатов работы: только 23% опрошенных считает, что зависит полностью, 34% – зависит отчасти, 33% – отчасти зависит, отчасти нет, 3% – по большей части не зависит, 7% – не зависит. Это позволяет говорить, что в основном работники отмечают связь заработной платы и результатов работы. Следует отметить тот факт, что почти трети работников (27%) не понятен принцип начисления квартальной премии, 3% – абсолютно непонятен, 33% – да, скорее понятен, 37% – понятен полностью, что может говорить о том, что работники не видят связи между своим дополнительным трудовым вкладом и оценкой своего итогового труда, что является сильным демотивирующим фактором.

Оценивая по пятибалльной шкале индивидуальные критерии личного трудового вклада при начислении квартальной премии, были получены следующие результаты: новаторство в работе (3,4), объем выполняемых работ (4,5), профессиональная компетентность (4,6), трудовая и исполнительская дисциплина (4,6). Также работникам было предложено указать, какие критерии, на их взгляд, можно включить в такую оценку, но 87% респондентов затруднилось ответить на данный вопрос. Среди ответивших были указаны такие критерии как: личный вклад руководителя в объем выполняемых работ (возможно, подразумевалась оценка личного вклада в результат), оценка по эффективности, выполнение работ не по основному профилю деятельности, наличие/отсутствии вредных привычек. Таким образом, исходя из данных оценок, можно сделать вывод о частичной показательности критерии премирования работников и необходимости их пересмотра.

При этом средняя оценка по пятибалльной шкале опрошенными использования нематериального стимулирования показала, что это (нематериальное стимулирование) эффективный метод стимулирования персонала (4,53) и такой прием должен использоваться в практике подразделения (4,33), но работники не считают, что этот метод регулярно используется в практике (3,57).

Отметим, что среди респондентов количество сменивших работу при сохранении той же заработной платы – 17%, не знают, как поступили бы – 40%, не стали бы

менять место работы – 43%, что позволяет сказать об отсутствии абсолютной лояльности работников и наличии потенциальной текучести кадров.

Помимо этого, 53% опрошенных оценивают психологическую обстановку в коллективе на удовлетворительном уровне, 30% – как хорошую, 7% считает, что психологическая обстановка плохая, 3% – очень плохая, только 7% оценили психологическую обстановку в коллективе на "отлично". В то же время, 44% респондентов сталкивались с мелкими конфликтами в коллективе, 3% – с серьезными конфликтами, 53% – не сталкивались с конфликтными ситуациями вовсе. В связи с этим, можно сказать, что в организации существует определенная психологическая напряженность, которая во многом может быть связана со спецификой трудовой деятельности.

При этом, наиболее эффективными методами решения трудовых конфликтов, по мнению, опрошенных являются встречи с непосредственным руководством (50%), встречи с руководством Подразделения – 23,3%, профсоюзы – 3,3%, забастовки – 6,7%. Большинство участников опроса (70%) считают, что в основном положение дел в зависит от непосредственного руководства, 50% – от руководства Подразделения, 23,3% – от руководства ОАО "РЖД", по 10% респондентов связывают положение дел в организации от руководства города и экономического состояния страны соответственно. Это говорит о том, правильной соблюдении принципа иерархии в организации, т.к. в основном респонденты предпочитают обращаться к непосредственному руководству, также персонал возлагает ответственность на положение дел в своем подразделении на его руководство, с другой стороны, можно отметить низкую эффективность работы профсоюза при решении трудовых (производственных) спорах. В то же время, по мнению респондентов, решить проблемы Подразделения могло бы его руководство (80%), непосредственное начальство опрошенных (20%), руководство ОАО "РЖД" – 50% , 6,7% – администрация города, 3,3% – федеральные органы власти. Значимыми в решении проблем коллег по коллективу и себя лично полагают 16,7% респондентов, что говорит об их низкой включенности в организационную деятельность.

Так же, следует обратить внимание на то, что, по мнению половины респондентов (50%) проблемы исследуемой организации может решить вмешательство руководства ОАО "РЖД", что говорит об их потенциальной серьезности.

Отметим, что отвечая на вопрос об оценке отношений между непосредственным руководством и работников, мнения респондентов разделились следующим образом: 46,5% – оценили отношения с непосредственным руководством, как удовлетворительные, 46,5% – "хорошо",

7% – "отлично".

В тоже время, оценивая уровень доверия руководству Подразделения, половина респондентов (50%) оценивают его на хорошем уровне, 36% – "удовлетворительно", 7% – "отлично", 7% – плохо, тем самым высказывая абсолютное недоверие.

Важно указать на тот факт, что основным источником информации о результатах работы организации выступают: непосредственное руководство (90%), встречи с руководством организации – 40%, корпоративная пресса – 33,3%, интернет-сайт организации – 23,3%, организационная доска объявлений – 6,7% и слухи – 3,3%. При этом никто не указал на получение такой информации из сторонних источников, что говорит о достаточности информации: 64% респондентов считают, что в большей степени удовлетворены объемами получаемой информации, 30% – в полной мере, по 3% в средней и малой степени, при этом половина опрошенных (50%) доверяет данным источникам в большей степени, 34% – в полной мере, 13% – в средней степени, 3% – в малой степени.

Также стоит отметить многообразие источников информации получаемой респондентами об ОАО "РЖД", которая, скорее всего, сравнивается и анализируется персоналом, причем 83,3% получают из корпоративной прессы, 70% – отмечают непосредственного руководителя, совещания, 43,3% – интернет-сайт организации, 40% – внешние источники (городские, региональные и т.д.), 30% – внешние интернет-источники, 6,7% – организационная доска объявлений, 3,3% – родственники и знакомые. Почти половине участников опроса (40%) в полной мере интересна информация об ОАО "РЖД", 33% – в большей степени, 20% – в средней степени, 7% – в малой степени.

Исходя из того, что 90% информации о результатах деятельности Подразделения работники получают от непосредственного руководства, можно утверждать о наличии прямой зависимости между доверием руководству со стороны подчиненных – достоверности предоставляемой информации. Заметим, персонал получает немного сведений о своей организации из корпоративной прессы, которая является основным источником для получения общей информации об ОАО "РЖД", в связи с этим, можно сказать, что, по мнению респондентов, в данной прессе деятельности исследуемого Подразделения, результатам его работы уделяется немного внимания, что, как следствие, вызывает у работников неуверенность в объективной оценке их вклада в работу, что может быть источником тревожности и привести к снижению мотивации работников.

Подавляющее большинство опрошенных (83%) в

полной мере знакомы с Положением о Подразделении и регламентах взаимодействия с другими подразделениями и органами, 17% – в большей степени. При ответе на вопрос о том, какую функцию выполняет данное положение 27% участников опроса отметили основу для формирования производственных планов, 27% – основа для постановки конкретных задач сотрудникам, 23% – основа для разработки новых подходов к взаимодействию с органами власти и подобными структурами, 17% – основа для разработки внутренних регламентов и процедур, 6% – другое. Отметим, что Положение о Подразделении, по мнению респондентов, выполняет свое предназначение, потому что, отвечая на вопрос о том, какое на их взгляд значение должно иметь данное положение получены результаты идентичные ответу на предыдущий вопрос о реальных функциях данного Положения: 27% – основа для формирования производственных планов, 33% – основа для постановки конкретных задач сотрудникам, 23% – основа для разработки новых подходов к взаимодействию с органами власти и подобными структурами, 17% – основа для разработки внутренних регламентов и процедур. В тоже время такая картина свидетельствует о противоречивости восприятия данного документа в коллективе, отсутствии четкого понимания цели его создания, его роли в регулировании работы организации.

Почти половина респондентов (43%) в большей степени знакома со стратегией ОАО "РЖД", 20% – в полной мере, 27% – в средней степени, 3% – в малой степени, оказались не знакомы с содержанием стратегии ОАО "РЖД" 7%, что говорит об устойчивом интересе персонала к отрасли и стратегии ОАО "РЖД". При этом, 23% участников опроса считают, что основа для формирования производственных планов является основной функцией стратегии развития ОАО "РЖД", 30% – основа для разработки новых подходов к взаимодействию с клиентами и партнерами, 20% – основа для постановки конкретных задач подразделениям и сотрудникам, 7% – основа для разработки регламентов и процедур, 20% – не задумывались над этим. В то же время при ответе на вопрос о том какое значение должна иметь стратегия развития ОАО "РЖД", мнение респондентов разделилось следующим образом: 13% – основа формирования производственных планов, 13% – основа для разработки регламентов и процедур, 44% – основа для разработки новых подходов к взаимодействию с клиентами и партнерами, 10% – основа для постановки конкретных задач подразделениям и сотрудникам, 17% – основа для совершенствования мотивации и оплаты труда, 3% – не задумывались над данным вопросом.

Это позволяет сделать вывод о том, что, по мнению респондентов, существуют определенного рода несоответствия в реализации стратегии ОАО "РЖД" и изначально заложенных в нее функций. Так в реальности оп-

рошенный персонал не считает, что стратегия развития ОАО "РЖД" способствует совершенствованию мотивации и оплаты труда, а учитывая наличие непонимания в рамках принципа начисления квартальной премии и заработной платы, в совокупности приводит к непониманию связи между объемом выполняемой работы, ее результатом и конечным вознаграждением за труд. Это ведет к падению уровня мотивации персонала и как следствие снижению эффективности организации в целом. Поэтому возникает необходимость в повышении уровня информированности персонала и разъяснении взаимосвязей между вознаграждением и вкладом работников в него. В тоже время такая картина свидетельствует о противоречивости восприятия стратегии ОАО "РЖД" в коллективе, отсутствии четкого понимания ее роли в деятельности компании.

Но нельзя не обратить внимание на то, что 44% опрошенных оценивают перспективы своей работы несколько лучше, 33% – так же, как и сейчас, 10% – несколько хуже, 10% – значительно хуже, 3% – значительно лучше. При этом 37% респондентов ожидают незначительное улучшение перспектив Подразделения, 20% – значительное улучшение, 37% считают что, перспективы такие же, как и сейчас, 3% – незначительное ухудшение, 3% – значительное ухудшение. Оценивая будущие перспективы ОАО "РЖД", 23% участников опроса думают, что будет значительное улучшение, 30% – незначительное улучшение, 30% – такие же, как и сейчас, 17% – незначительное ухудшение. Отметим, что есть определенная тенденция, показывающая, что опрошенные настроены на позитивные изменения, как в рамках своего структурного подразделения, так и по ОАО "РЖД" в целом. В связи с этим, для руководства Подразделения, как одного из основных источников предоставления информации, и того факта, что проблемы исследуемой организации может решить только ее руководство (80% по мнению опрошенных), и с учетом общей ситуации в ОАО "РЖД", важно не допустить у работников роста недоверия и появления у последних чувства обманутых ожиданий из-за характера предоставляемой информации, в частности о результатах организационной деятельности, не находящей подтверждения в других источниках, например, корпоративной прессе.

Анализ индивидуальных мотиваторов работников показал, что основной побудительной силой при осуществлении трудовой деятельности являются межличностные отношения в коллективе, личность руководителя, нормальные условия работы и интерес к работе. Данные мотиваторы соответствуют ценностям клановой культуры, в отличие от иерархии, где основными мотиваторами трудовой деятельности являются долгосрочная предсказуемость будущего, гарантия занятости, склонность к регламентированным и структурированным работам, ответ-

ственность в рамках должностных полномочий, статусные мотиваторы [4].

Исходя из полученных результатов исследования необходима разработка комплекса мероприятий, направленного на повышение уровня информирования работников, признание их заслуг, развитие внутреннего PR, что позволит закрыть основные проблемные зоны в существующей системе мотивации и стимулирования, удовлетворить основные потребности персонала, повысить уровень лояльности сотрудников, повысить объективность в области оценки результатов труда, а также получить от них обратную связь, и развить внутрикорпоративные коммуникации, что как следствие приведет к повышению эффективности работы и общей управляемости Подразделения.

Полученные результаты исследования в области мотивации и стимулирования позволяют сказать о том, что данное структурное Подразделение осуществляло бы свою деятельность эффективнее при наличии применяемых стимулов и ценностей, соответствующих клановой культуре. В данном случае такой тип культуры более оптимален для эффективной работы организации, т.к. определенная смена вектора в развитии организационной культуры с иерархической на клановую будет способствовать формированию нужных организации мотивов труда, что будет способствовать достижению стоящих перед данным Подразделением целей. Внедрение элементов клановой культуры в данном конкретном случае будет способствовать наращиванию ресурсного потенциала организации, что в свою очередь будет способствовать повышению ее эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Власюк Г.В. Методы выявления проблемных зон в организации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия – Гуманитарные науки. – 2013. – № 7–8. – С. 53–62.
2. Письменная А.Б. О выборе оптимальной организационной структуры фирмы в агропродовольственной сфере // Экономическая наука современной России. – 2002. – № 3. – С. 102–110.
3. Иванов Я.Г., Новосельцева Е.В., Письменная А.Б. Количественные характеристики организационной эффективности и их связь с видами организационных структур // Сборник научных статей по итогам научно-практической конференции "Инновационные преобразования, приоритетные направления и тенденции развития в экономике, управлении проектами, педагогике и др.". СПб: Санкт-Петербургский институт проектного менеджмента, июнь 2014. – С. 67–69.
4. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
5. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса /Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2004.– 528 с.
6. Завьялова. Е.К. Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала. Научные доклады № 17–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 27 с.

© Я.Г. Иванов, (yaroslav-ig@yandex.ru), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики»,



Московский государственный университет путей сообщения