

ВОЗМОЖНОСТИ УЧЕТА ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Долженко Р.А.

Канд. экон. наук, доцент АлтГУ, г. Барнаул

E-mail: snurk17@mail.ru

Организационная культура, представляя собой инструмент социального воздействия на персонал, взаимосвязана с системой трудовой мотивации персонала, именно она выступает главным средством гармонизации интересов работников и организации в целом. Таким образом, на современном этапе развития экономики значительно возрастает значение организационной культуры в системе трудовой мотивации персонала.

Через воздействие на трудовую мотивацию и организационную культуру многие исследователи, занимающиеся проблемами социального управления, связывают возможности успешных преобразований в отечественной экономике на современном этапе.

Выражением системы трудовой мотивации персонала в организации является система стимулирования труда, которую можно разделить на две части: материальное стимулирование (вознаграждение за труд и социальный пакет) и нематериальное стимулирование (моральное поощрение сотрудников, возможность повышения квалификации, переподготовки в системе образовательных учреждений, социально–психологический климат и система коммуникаций организации).

Место и роль материального стимулирования в системе трудовой мотивации персонала трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. На персонал оказывают воздействие

несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага; фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы; фактор социальной значимости, как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

Система нематериального стимулирования персонала является поддерживающим элементом системы трудовой мотивации персонала, направленным на закрепление и поддержание текущих ценностей и потребностей работников.

Наибольший практический интерес в плане построения системы стимулирования персонала с учетом типа организационной культуры, представляет типология организационных культур Кима Камерона и Роберта Куинна. Ими были выделены следующие типы организационных культур: клановая культура, адхократическая культура, иерархическая культура и рыночная культура. Сущность каждого типа культуры кратко может быть охарактеризована следующим образом.

Клановая культура:

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. 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.

Адхократическая культура:

Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на развитии и обретении новых ресурсов. Успех означает производство (предоставление) уникальных и новых продуктов и (или) услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Иерархическая культура:

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных 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 между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является 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. [1]

Технология формирования системы стимулирования персонала с учетом типа организационной культуры должна включать следующие элементы:

- диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала;
- определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;
- разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;
- разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;
- разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;
- разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала;
- консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения.

Однако следует помнить, что процесс разработки и внедрения фирменной системы стимулирования персонала не должен рассматриваться как некий изолированный процесс, не связанный с

циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

Система стимулирования должна формироваться с учетом ряда особенностей, присущих системе трудовой мотивации персонала, в зависимости от выявленного типа организационной культуры предприятия:

1. Особенности системы стимулирования персонала организации с рыночным типом организационной культуры:

Рыночная культура обладает приоритетом по удовлетворению потребности влиять на дела организации, она опирается на мотивы по удовлетворению жизненно насущных потребностей и статусные мотивы достижения цели, успеха.

Выплаты дополнительных вознаграждений (премий) должны осуществляться ежемесячно, их размер должен зависеть от результатов деятельности организации (до 30–60% от размера дополнительного вознаграждения), подразделения (до 30–60% от размеров дополнительного вознаграждения), незначительно от индивидуальных результатов деятельности работника (до 10% от размера дополнительного вознаграждения).

2. Особенности системы стимулирования персонала организации с иерархическим (бюрократическим) типом организационной культуры:

Бюрократическая культура опирается на мотивы по удовлетворению работников принципами оплаты труда, отношениями с администрацией, информированностью о делах организации. Приоритетными мотивами

являются мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных благах и статусные мотивы.

Для бюрократической культуры система стимулирования обычно принимает вид «тринадцатой заработной платы», выплачиваемой всем работникам в конце года независимо от трудового оклада каждого. При выплате зарплаты отмечается склонность многих менеджеров к излишнему усреднению там, где требуется большая дифференциация. Чтобы избежать уравниловки, требуется принудительная дифференциация работников, но не обязательно в жесткой форме.

Премиальная часть должна занимать минимальный удельный вес в фонде оплаты труда, обязательны выплаты «тринадцатой зарплаты» (оклад, скорректированный на коэффициент, зависящий от результатов деятельности организации), возможны единовременные выплаты в день рождения сотрудника, день рождения организации и другие знаменательные даты (события).

3. Особенности системы стимулирования персонала организации с клановым типом организационной культуры:

Для работников организаций с клановой культурой большое значение имеют: организация труда, морально–психологический климат, возможности карьерного и профессионального роста, признание значимости выполняемой работы. Для клановой культуры определяющими являются мотивы социального взаимодействия и мотивы оптимизации жизненного цикла.

Со всей очевидностью можно утверждать, что приоритетным показателем, формирующим премию в клановой культуре, будет результат работы бригады, затем коллектива и каждого работника.

Система премирования должна зависеть от деятельности всей организации, результаты личной работы не должны учитываться. Выплаты премии должны осуществляться ежеквартально в размере не менее 50% от оклада.

4. Особенности системы стимулирования персонала организации с адхократическим типом организационной культуры:

Для адхократической культуры крайне важны мотивы жизненного самоопределения, связанные с призванием, творчеством, новаторством, самовыражением. Адхократическая культура обладает приоритетом по удовлетворению потребности в творчестве, профессиональном и карьерном росте, справедливой оценке результатов.

Адхократическая культура изменяет пропорции расчета премии, стимулируя в большей степени индивидуальное творчество, вклад в инновационные процессы, личные способности и заслуги (60–70% премии), а затем уже рост коллективных достижений.

Дополнительное вознаграждение должно занимать большой удельный вес (60–70%) в фонде оплаты труда, оно должно зависеть только от личной работы, а не от работы коллектива или организации. Постоянная часть дополнительного вознаграждения должна составлять 30–40% от оклада, переменная часть, должна зависеть от выполнения плана, за каждый процент перевыполнения плана размер переменной части должен быть увеличен с учетом индивидуального коэффициента в зависимости от должности. Выплаты дополнительного вознаграждения должны осуществляться ежемесячно.

В настоящее время можно с уверенностью утверждать, что чем сильнее, сплоченнее и действеннее культура, тем в большей степени работники удовлетворены системой стимулирования персонала. Организационная культура накладывает свой отпечаток на систему трудовых мотивов персонала, а значит, каждому типу организационной культуры должна соответствовать своя система стимулирования персонала организации.

Список литературы:

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб., 2001.