Министерство образования и науки Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Факультет психологии

Кафедра управления образованием (УО)

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГАК
Зав. каф. управления образованием
д-р. пед. наук, доцент
_____ И. Ю. Малкова
«___»_____2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Корпоративная культура
и факторы демотивации персонала
(на материале организации «XXX»)

по основной образовательной программе подготовки
бакалавров направление подготовки
38.03.03 – Управление персоналом

Баландин Виктор Александрович

Руководитель ВКР
д-р. биологических наук, профессор
_____ В. Н. Блинов
подпись
«___ »_____2016 г.

Автор работы
студент группы № _20270_
_____ В. А. Баландин
подпись

Томск – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ 5
1.1. АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ: МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛЯЦИЯ, ДЕМОТИВАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА 5
1.2. ПРИЧИНЫ И ФАКТОРЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА 13
1.3. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА 17
2. ВЗАИМОСВЯЗЬ ДЕМОТИВАЦИИ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА МАТЕРИАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ «ХХХ» 26
2.1. КЕЙС: МОТИВАЦИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИИ «ХХХ» 26
2.2. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ПЕРСОНАЛА «ХХХ» 33
2.3. ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РЕШЕНИЯ ЗАТРУДНЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ 44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 51
ПРИЛОЖЕНИЕ А 56
ПРИЛОЖЕНИЕ Б 58
ПРИЛОЖЕНИЕ В 59

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, экономические условия в России крайне не стабильны, поэтому большинство организаций, роль мотивации оставляют на заднем плане, приоритетно решая экономические проблемы. В таких организациях, у работников, со временем остается только один мотив – «не потерять работу», и с каждым днём рабочий процесс начинает демотивировать работника, такого рода труд влечет за собой профессиональное выгорание, и как следствие снижение производительности.

Неуправляемое явление «демотивация», несет серьезную угрозу предприятиям, где оно прогрессирует. Изучение этого явления, позволит создать какие-нибудь универсальные правила, для того что бы избежать подобного явления. Демотивация персонала, снижает эффективность труда, а также ведет к некоторым профессиональным заболеваниям.

В рамках нашего исследования, мы попробуем изучить взаимосвязь демотивации персонала и корпоративной культуры.

Цель исследования: Разработка рекомендаций для преодоления факторов демотивации персонала.

Объект исследования: Мотивация персонала.

Предмет исследования: Управление мотивацией персонала.

Для реализации поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- Изучить содержание понятий «мотивация», «стимуляция», «демотивация» и «корпоративная культура»;
- Исследовать причины и факторы демотивации персонала;
- Изучить методы диагностики демотивации персонала;
- Исследовать состояние управления мотивацией и корпоративной культурой в организации «XXX»;
- Обосновать рекомендации по решению проблем в системе мотивации и корпоративной культуре;

Структура дипломной работы построена в соответствии с поставленными целью и задачами и включает в себя: введение, основную часть – две главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

В первой главе описываются основные понятия, причины и факторы демотивации персонала, а также описание применяемых в исследовании методов диагностики.

Во второй главе описывается процесс диагностики затруднений в управлении мотивацией и корпоративной культурой в организации «XXX», в ней же приведены рекомендации по решению проблем в системе мотивации и корпоративной культуре.

1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ: МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛЯЦИЯ, ДЕМОТИВАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Под системой мотивации персонала мы привыкли понимать комплекс инструментов, побуждающих работников к более высокой производительности. И обычно выделяем в качестве основных инструментов заработную плату, премии и бонусы, а так же «нечто» под названием «нематериальная мотивация».

Слово «мотивация» в корне имеет латинское слово move — двигать. В словарях это слово трактуется как побуждение субъекта к деятельности для достижения поставленных целей. Здесь подразумевается, что организация, воздействуя на мотивы, двигает рабочими, как фигурой на шахматной доске, для достижения общих целей.

Большинство отечественных и зарубежных психологов считают, что мотив — это не любое возникшее в организме человека побуждение (понимаемое как состояние), а внутреннее осознанное побуждение, отражающее готовность человека к действию или поступку.[1]

Впервые термин «мотивация» употребил в своей статье «Четыре принципа достаточной причины», немецкий философ Артур Шопенгауэр. Затем этот термин, основательно закрепился в терминологии психологов, для объяснения причин поведения людей.

Термин «мотивация» в теорию управления пришел из психологии. Для того чтобы разграничить понятия «мотивация» в управлении и «мотивация» в психологической науке, в теории управления стал использоваться термин «трудовая мотивация». Тем не менее, и под трудовой мотивацией обычно понимается не воздействие на человека извне, а его внутренние побудительные причины (потребности, мотивы) по отношению к трудовой деятельности: «мотивация труда – это побуждение к труду, определяющее отношение к труду и рабочее поведение работника. Если говорить совсем просто, то это то, в какой

[1] Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

степени работник стремится работать хорошо, стремится к высокой самоотдаче в работе.[2]

Мотивация характеризуется по-разному. Например, по мнению Евгении Погудиной и Ольги Ивакиной мотивация представляет собой «…весь комплекс факторов (сознательных и бессознательных), которые направляют поведение человека, где бы он ни находился – на рабочем месте или любом другом…».[3] В. Д. Шадриков считает, что мотивация полностью обусловлена потребностями и целями самой личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности и мировоззрением, убеждениями и направленностью самой личности. С учетом всех этих факторов происходит принятие решения и формирование намерения.

«Словарь современных экономических терминов» 2008г. трактует мотивацию как «…внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения».[4]

Итак, можно предположить, что «мотивация» — это инструмент в управлении персоналом, побуждающий персонал к эффективной трудовой деятельности, путем создания условий и общих целей с учетом внешних и внутренних факторов личности работников.

Мотивацию в свою очередь разделяют на «материальную» и «нематериальную», эти формы очень разные, несмотря на то, что у них одна цель.

К материальной мотивации относят различные денежные выплаты и взыскания: премии, зарплаты, компенсации расходов (связь, проезд, еда) и прочие выплаты, также сюда относятся различного рода штрафы. Низкая или постоянная материальная мотивация без применения нематериальной мотивации, не способна мотивировать работника, поэтому и существует множество способов нематериальной мотивации.

---

[2] Погудина Е.Ю. Антропологическая психология в XXI веке: проблемы и перспективы: Сборник материалов V Сибирского психологического форума / Проблемы мотивации персонала в организации Е.Ю. Погудина. – Томск, 2013. – С. 193–195.

[3] Погудина Е.Ю. Мотивация персонала сегодня / Е.Ю. Погудина, О.Г. Ивакина. Томск: Томская ТПП, 2014. – 47 с.

[4] Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2008. – 480 с.

К нематериальной мотивации относятся: карьерная лестница, различные перспективы на будущее, решение интересных задач, вовлечение в управление, поддержка, признание, благодарность и так далее; сюда же и относятся: выговоры, отставки и понижения. «Нематериальная» мотивация очень популярна в период кризисов, многие работодатели интенсивно применяют данные методы именно в сложные периоды жизни организации, а потом всё забывается, именно поэтому и используют корпоративную культуру, для внедрения в повседневность всех необходимых методов.

Мотивацию в менеджменте можно разделить на две составляющих. Речь о внешней и внутренней мотивациях. В первом случае для того, чтобы заставить человека трудиться, работодатель должен использовать различного рода стимулы, во втором – все зависит от того, как человек побуждает самого себя.[5]

Вместе с термином «мотивация» в управлении персоналом так же используется термин «стимуляция». Во всех учебниках и методических пособиях всегда можно найти сведения о различие этих понятий. Однако, во многих источниках, понятия «мотивация» и «стимуляция» считаются синонимами. Очень важно видеть разницу, между этими понятиями. Принято считать, «мотивацию» внутренним побуждением к деятельности, а «стимулирование» всегда внешним. Основным отличием стимулирования от мотивирования заключается в том, что стимулирование — это внешнее средство воздействия, с помощью которого может формироваться мотивация сотрудника.

Как известно, материальные стимулы, включают в себя прямые и косвенные факторы. К прямым факторам относят именно материальную составляющую вознаграждения за труд, например, сдельную или повременную оплату труда; участие в доходах предприятия; премирование. К косвенным факторам относят непрямые выплаты, предоставляемые в виде льгот, скидок, абонементов и так далее, например, предоставление льгот на проезд, льготы на

[5] Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.

получение жилья, организацию питания и отдыха, абонемент в спортзал и многое другое.

Слово «стимуляция» в корне имеет латинское слово stimulus — жало. До того, как это слово обрело значение внешнего побуждения к действию, это понятие было названием остроконечной палки, которой погоняли животных. В «Словаре современных экономических терминов» это слово трактуется как «…использование материальных побудителей, способствующих ориентации производителей и потребителей на деятельность в интересах лиц, применяющих стимулирование».[6]

Стимуляция трактуется по-разному. Например, по мнению А.А. Когдина стимулирование персонала это «…применяемые меры, обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов, эти меры направлены на достижение целей организации, методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию сотрудников».[7] Н.И. Корзенко и Т.В. Тимакова считают, что стимулирование персонала это «…совокупность действий, представляющих собой средства удовлетворения в большей мере материальных потребностей».[8]

Итак, можно предположить, что «стимуляция» — это инструмент в управлении персоналом, представляющий собой средства удовлетворения внешних факторов (в большей мере материальных потребностей), с целью побуждения персонала к эффективной трудовой деятельности.

Не стоит путать термины «мотивация» и «манипуляция», на первый взгляд можно сказать, что это одинаковые инструменты, но это далеко не так. Эти инструменты часто путают, потому что если их используют в управлении персоналом, то в большинстве случаев — совместно.

---

[6] Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2008. – 480 с.

[7] Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права – 2012. – №4 (4). – С. 80–83.

[8] Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета – 2015. – № 1 (356). – С. 124–126.

Главное отличие манипуляции от мотивации, это то, что манипуляция «…не только побуждает человека делать то, чего желают другие, она заставляет его хотеть это сделать».[9]

Манипуляция – это не только умение что-то сделать, но и умение заставить кого-либо захотеть что-то сделать, поэтому ее необходимо рассматривать в качестве частного случая коммуникации в целом.

Из-за схожести инструментов «мотивация» и «манипуляции», начинающие менеджеры ищут литературу с описанием манипулятивных методов, и довольно часто применяют их, но это влечет за собой последствия. Поэтому опытные менеджеры, прибегают к подобным методам, только в крайних случаях или же вообще от них отказываются.

Для того, чтобы установить, применяется ли такое управление, в российских организациях начиная с 2007 года проводился соцопрос руководителей и служб HR Республики Башкортостан. Базой опроса выступала гипотеза о большой доле манипулятивности в управлении организациями. В соответствии с данным опроса, который был проведен в 2012 году, на предприятиях Республики Башкортостан большинством руководителей и HR применяются технологии манипуляции (77,7 %). Однако необходимо отметить, что большая часть из них (53,6 %) применяют это только в крайних случаях, а 22,8 % - никогда этого не делают.[10]

На настоящий момент есть еще один распространенный механизм манипуляционного воздействия — соблюдение ритуалов, иными словами, безрелигиозное сектантство. Сюда можно отнести каждодневное исполнение гимна (сейчас и российские компании довольно часто осуществляют заказы профессиональным композиторам на написание корпоративного гимна).[11]

Соблюдение ритуалов, исполнение гимна организации, всё это можно отнести к элементам корпоративной культуры. Впервые термин «корпоративная

---

[9] Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием / С.Г. Кара-Мурза. - М.: Алгоритм, 2009. – 864 с.

[10] Нуриджанов А.Э. Технологии манипуляции в системе управления персоналом современных бизнес-организаций России (на примере республики Башкортостан) // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 33. – С. 324.

[11] Асаул А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И.. – М.: Гуманистика, 2006. – 328 с.

культура» появился в XIX веке, его употребил немецкий фельдмаршал Карл Бернхард Мольтке, описывая взаимоотношения между офицерами, которые на тот момент заключались не только в уставах, приказах и судах чести, но и в дуэлях.

Корпоративная культура характеризуется по-разному. Например, по мнению Разманова В. В. корпоративная культура представляет собой «…социальный феномен, который определяет базовую экзистенциальную идентичность «коллективного работника», является его «средой жизнедеятельности» и включает в себя такие компоненты как философия «общей судьбы», корпоративный дух, коллективное самосознание…».[12] А. А. Данилова считает, что корпоративная культура это система профессиональных знаний, ценностей, норм, образцов поведения и традиций, выработанная в объединенной группе для осуществления эффективных социальных связей, коммуникативно-информационного общения, гармонизации и сотрудничества.[13] А Блинов В. Н. предполагает, что корпоративная культура это, прежде всего особая атмосфера, эмоциональная среда, формируемая менеджментом, преподавателями и студентами.[14]

Итак, можно предположить, что «корпоративная культура» — это особая атмосфера, определяющая идентичность персонала к организации, которая формируется ценностями, убеждениями и традициями, а также нормами и формами поведения.

Существует множество типологий корпоративной культуры, и каждой организации свойственно преобладание какого-либо конкретного типа объединяющего людей организации. По сути, корпоративная культура создает своё сообщество, где есть свои правила и нормы поведения.

---

[12] Разманов В. В. Корпоративная культура постиндустриального типа: социально-философский анализ : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / В. В. Разманов. – Томск, 2009. – 27 с.

[13] Данилова А. А. Корпоративная культура студентов-документоведов: культурно-социальный подход к определению // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2012. – №4 (32). – С. 31–32.

[14] Блинов В.Н. Формирование предпринимательской корпоративной культуры в Томском институте бизнеса // Корпоративная культура в образовательной среде : материалы 2 межвузовской научно-практической конференции преподавателей, ученых и студентов. – 2005. – 25 апреля. – С. 5-6

Может получиться так, что в одной организации будет несколько таких разделений, то есть несколько корпоративных культур в одной организации. Это хорошо когда такой феномен осознан в компании и контролируется, но нередки случаи, когда этот феномен неконтролируем.

Такое случается, когда люди работают в разной среде, то есть окружении, и нередки случаи, когда корпоративная культура различается у руководства организации и персонала. Подобное различие корпоративных культур не заметно в повседневной работе, но может нести серьезные последствия, например со временем у руководства и персонала становятся совершенно разные цели, и обе стороны не подозревают о различии целей и корпоративных культур, а это влечет за собой демотивацию персонала и снижение эффективности труда.

Мы привыкли под демотивацией понимать разрушение внутренней мотивации, то есть потерю интереса к работе. Термин «демотивация» состоит из частицы de- (лат. префикс со значением отрицания или устранения) и слова «мотивация», а это значит, что его можно трактовать, как отсутствие той самой мотивации.

Существует два подхода к пониманию демотивации, первый подразумевает, что демотивация это инструмент, включающий в себя различного рода наказания, второй подход подразумевает, что демотивация это состояние персонала, при котором разрушается мотивация. Мы будем рассматривать демотивации. именно, как состояние персонала.

Демотивация характеризуется по-разному. Например, по мнению Г. В. Дуб, и И. Э. Крусян «…демотивированный студент – это студент, который ранее представлял собой мотивированного студента, но потерял свой интерес к изучаемому предмету, ввиду какого-то внешнего фактора…».[15] Ерофеев Е. В. считает, что «…демотивация это когда работник не является ни внутренне, ни

[15] Дуб Г. В. Причины демотивации студентов на уроках иностранного языка в высшей школе / Г. В. Дуб, И. Э. Крусян // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №12. – С. 170–172.

внешне замотивирован, у него нет ни одного основания, чтобы участвовать в проекте…»[16]

Итак, можно предположить, что «демотивация» – это комплекс внешних и внутренних факторов, которые снижают уровень лояльности и мотивации персонала, путем появления условий разрушающих мотивационную среду.

Существует несколько этапов проявления демотивации:

I. Первый этап практически незаметен, у работников проявляется растерянность и нехватка умений. На данном этапе работнику не понятна причина этой растерянности, поэтому работник не знает, что именно нужно изменить, для эффективной деятельности.
II. Второй этап сопровождается раздражением работника, которое в основном вызывается руководителем. Работник со временем начинает обвинять начальство в возникших трудностях.
III. Третий этап характеризуется сильным недовольством, которое проявляется в конфликтах с руководством, а также игнорировании всяческих замечаний. На данном этапе интерес к работе почти потерян, и работник пытается сохранять уважительное отношение к себе в коллективе.
IV. Четвертый этап в большинстве случаев сопровождается увольнением, так как работник считает себя полностью отделенным, и думает, что ситуацию ни как не изменить.

Нельзя оставлять без решения, проблемы с демотивацией персонала, ведь впоследствии это может привезти к профессиональному выгоранию сотрудников, снижению эффективности труда, и даже к потере ценных кадров волной увольнений. Для устранения факторов демотивации персонала, необходимо выявить и устранить причины демотивации.

[16] Ерофеев Е. В. Влияние внешних стимулирующих факторов на внутреннюю мотивацию сотрудников // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2014. – №1. – С. 1–9.

1.2.ПРИЧИНЫ И ФАКТОРЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В трудовой мотивации не существует точной границы, между замотивированным и не замотивированным работником, это можно определить только по эффективности труда.

Обычно при приеме на работу нового сотрудника, взаимоотношения строятся на том, что организация занимает чрезвычайно выгодную для себя позицию. Когда сотрудник только приступает к исполнению своих трудовых обязанностей, его мотивация уже довольно сильна и возможно является основным побудителем его к деятельности. Но мотивация может снизиться уже через некоторое время после прихода сотрудника на работу. Надежды часто не сбываются, поскольку в процессе переговоров с работодателем остаются многие не обсужденные серьезные вопросы.

У каждого человека имеются свои (индивидуальные) мотивы для выполнения работы. Существует множество моделей мотивации, которые включают в себя большинство мотивов работников, эти мотивы принято считать факторами мотивации. Но нельзя считать отсутствие воздействия на них демотивирующими факторами.

Как мы выяснили ранее, «демотивация» – это комплекс внешних и внутренних факторов, которые снижают уровень лояльности и мотивации персонала, путем появления условий разрушающих мотивационную среду. Поэтому нам необходимо выявить именно те факторы, которые непосредственно влияют на демотивацию персонала.

В ходе исследования, мы выяснили, что существуют следующие причины возникновения демотивации персонала:

- Чрезмерная загруженность. Сотрудник подвержен демотивации, если работает больше нормы и при этом думает о рабочих задачах даже в нерабочее время.
- Недостаточный или чрезмерный контроль. Если на работе никто ни за что не отвечает, схема согласования решений такая сложная, что разобраться в ней подчас не могут даже опытные сотрудники, или наоборот, каждый шаг

регламентирован, а принятие малейшего решения требует многоуровневого согласования.

- Неоцененность достижений. Даже высокая зарплата не сможет компенсировать недостаток профессионального признания со стороны руководства компании и непосредственного начальства. Порой достаточно простого «спасибо» от непосредственного руководителя, чтобы сотрудник чувствовал себя более комфортно.
- Конфликт жизненных убеждений и ценностей. Сотрудники, вынужденные выполнять трудовые обязанности, идущие вразрез с жизненными установками, подвержены демотивации. Ситуация, когда внутренние моральные принципы входят в противоречие с исполняемыми обязанностями (необходимость обманывать, давать невыполнимые обещания, продавать некачественный товар или услугу), может привести к внутреннему разладу и спровоцировать потерю интереса к должности.
- Несправедливость. Демотивация сотрудника часто бывает спровоцирована атмосферой несправедливости. Разумеется, ситуации, в которых поощрения заслуживают не те, кто выполнил основную работу, а те, кто «вовремя оказался в нужном месте», не вдохновляют на дальнейшие трудовые подвиги.
- Неразрешенные конфликты. Люди, работающие в обстановке перманентных профессиональных и личностных конфликтов, подвержены демотивации сильней, чем те, кому удается своевременно разрешать возникающие конфликты.

При наличии всех этих признаков возникает состояние, которое известный современный русский психолог Леонид Китаев-Смык оценивает как связанное с потерей ценностей жизни, равнодушием, а потому наиболее социально и экономически опасное для общества. Личность внешне может сохранять апломб и респектабельность, но быть с «пустым» взглядом и отсутствием интереса к окружающему миру.[17]

[17] Китаев-Смык Л. А. Психология стресса / Л. А. Китаев-Смык. – М.: Книга по Требованию, 2012. – 368 с.

Группа организационных факторов, куда включаются условия среды, смысл работы и социально-психологические условия трудовой деятельности, наиболее ярко выражены в сфере исследования демотивации. Не случайно в некоторых работах психологов подтверждается господствующая роль этих моментов при такой ситуации, когда возникает демотивация.

В ходе исследования, мы выяснили, что существует несколько факторов, которые влияют на демотивацию персонала. К ним можно отнести:[18]

- Условия работы. Практически все исследования дают похожую картину связи между демотивацией и условиями работы. Она свидетельствует о том, что повышенные нагрузки в трудовой деятельности, а также сверхурочная работа, активизируют демотивацию в человеке. Похожие результаты обретены и между длительностью рабочего дня и демотивацией, так как эти две непостоянные имеют тесную связь между собой.
- Содержание рабочей деятельности. Эта группа факторов включает в себя все аспекты и направления трудовой деятельности с клиентами, которые являются не только клиентами сотрудника, но и клиентами предприятия или организации, в которой работает сотрудник. Долговременный контакт с одним и тем же клиентом в течение конкретного рабочего периода способствует развитию демотивации. Это проявляется в тех видах деятельности, где злободневность вопросов клиентов совмещается с минимизацией успеха в результативности их решения.
- Принятие решений. Важный фактор, который взаимодействует с демотивацией. Это степень самостоятельности сотрудника предприятия в своей трудовой деятельности и вероятность принимать важные решения, которые способствуют развитию предприятия. Ощущение того, что сотрудник является значимой фигурой на предприятии, а также его информированность и возможность принимать ответственные решения значительным образом положительным образом влияют на мотивы сотрудника. Порой происходит так, что сотрудника преждевременно повышают в должности, а он еще просто

[18] Орел В. Е. Синдром психического выгорания. Мифы и реальность. – М.: Гуманитарный центр, 2014. – 296 с.

не готов к новым обязанностям и такому уровню ответственности. Последствия – невыполнение поставленных задач, ощущение собственной некомпетентности, разочарование.

- Поддержка. Многие исследования подтверждают, что наиболее существенной для сотрудников является поддержка со стороны администрации предприятия или же высшего руководства организации или предприятия. Сотрудники, которые получают такую поддержку, могут в лучшей степени сопротивляться таким воздействиям на их психику, как стрессовые ситуации.
- Ролевой конфликт. Один из наиболее значимых организационных факторов, тесно связан с демотивацией. Под ролевым конфликтом следует понимать противоречие между действиями сотрудника, который он должен выполнять на своем рабочем месте. Чтобы сотрудник мог качественно выполнять свои должностные обязанности, ему необходима некоторая информация, а также специальные инструменты для выполнения той или иной работы. Без достаточной информированности, сотрудник не может принимать эффективные решения, которые необходимы для повышения эффективности его трудового процесса.

Исследовав понятия «мотивация» и «демотивация», мы можем сказать, что мотивация является антитезой демотивации, а это значит, что развитие в компании благоприятной мотивационной среды способствует сокращению факторов демотивации. Благоприятной мотивационной среде помогает развитие корпоративной культуры, также корпоративная культура помогает формированию лояльности персонала к компании. Несомненно, многие факторы не будут демотивировать при благоприятной мотивационной среде и развитой корпоративной культурой. Но чтобы действительно мотивировать человека, необходимо в первую очередь создавать условия, в которых мотивы человека становятся действенными – и тогда работник захочет сделать работу сам и качественно. Обычно, в качестве оценки мотивов работников рассматривают: эффективность деятельности сотрудников, удовлетворенность трудом, отношение к труду, коэффициент увольнений с работы, а также состояние здоровья.

1.3.МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Для диагностирования организационных процессов и персонала, мы будем применять следующие методы:

- Камерон и Куинн (профили корпоративной культуры);
- Адизес (жизненный цикл организации);
- Пригожин (управленческие ошибки);
- Пригожин (организационные патологии);
- Пригожин (структура проблемного поля);
- Анализ документов;
- Ричи и Мартин (мотивационные профили);
- Анализ рабочего места (наблюдение).

Рассмотрим каждый метод более детально.

Модель корпоративной культуры Куинна и Камерона позволяет получить профиль работника, это четырехугольная фигура отражающая характеристики корпоративной культуры по определенным критериям на основе ответов вопросника OCAI.[19] Этот профиль отражает представления опрашиваемого о корпоративной культуре, которая существует на данный момент, а также желаемую культуру. Профили сотрудников могут сильно различаться, не только в желаемом представлении корпоративной культуры, но и в представлении о реальной культуре, в зависимости от того, с чем человек сталкивается при выполнении трудовых обязанностей.

Существует четыре вида корпоративной культуры:

- Клановая культура – Дружественная обстановка на рабочем месте, у людей много общих интересов. Компании с клановой культурой часто сравнивают с большой семьей. Сотрудники компании воспринимают руководителей, как воспитателей или родителей. Сотрудники очень преданы своим руководителям, и изменения в руководстве могут повлиять на работу

[19] Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.

персонала. Таким компаниям свойственны свои традиции. Компания строит планы на постепенное развитие своих сотрудников, очень большое значение для компании имеет сплоченность в коллективе. В компании пропагандируется забота, как о коллегах, так и о клиентах.

- Адхократическая культура – Люди в таких организациях объединены общей целью. Творческая обстановка на рабочем месте. Сотрудники таких компаний готовы идти на риск рискуя своим заработком или даже должностью. Лидеры в таких компаниях являются новаторами, они постоянно придумывают новые идеи для осуществления общей цели. Все сотрудники преданы делу и всегда готовы поэкспериментировать. Такие организации направлены в основном на рост. Для компании очень важно оставаться в лидирующих позициях на рынке предоставления услуг или продукции. В компании поощряется инициатива и новые идеи.
- Иерархическая культура – Такие компании имеют очень четкую структурированность и довольно высокий уровень формализации. Деятельность работников имеет четкие правила и регламентацию. Руководители ставят себя на позицию организатора и координируют действия подчиненных. Людей в компании объединяет политика самой организации, которая направлена на поддержание формальных правил. Такие компании не поддерживают инициативу со стороны сотрудников, в приоритете для компании обеспечить стабильность. В компании часто применяют политику избегания проблем, стремление к полной предсказуемости.
- Рыночная культура – В таких компаниях, ориентация направлена на результат. Главным в компании является выполнение поставленных планов и задач. Для подобных компаний существует тенденция соперничества (внутренней конкуренции), это вполне уместно и хорошо реализуется при мотивировании сотрудников. Руководство в компании, выступает в качестве сильных конкурентов, как внешне по отношению с результатами других организаций, так и внутренне, например между отделов. Людей в таких компаниях связывает стремление побеждать. Действия организации в основном

направлены на «победу в битве конкурентов», за счет достижения целей и выполнения планов. Для компании важно сохранять лидирующие позиции на рынке предоставления услуг или продукции.

Для определения этапа жизненного цикла, как предлагает И. Адизес, мы будем рассматривать сопоставление признаков Растущих и Стареющих корпораций.

Рисунок 1.1 — Модель И. Адизеса «Жизненный цикл корпорации»

Признаки свойственные Растущим компаниям:

1. Успех обеспечивается принятием риска;
2. Ожидания превосходят результаты;
3. Организация испытывает недостаток денежных средств;
4. Организация отдает предпочтение функции, а не форме;
5. Работники сосредоточиваются на том, что и почему следует делать;
6. Работники вознаграждаются в зависимости от их вклада в успех организации, а не их личностных характеристик;
7. Разрешено все, что не запрещено;
8. Проблемы рассматриваются как возможности;
9. Политической властью обладают отделы маркетинга и сбыта;
10. Тон задает линейный персонал компании;
11. Ответственность не уравновешивается полномочиями;

12. Менеджмент управляет организацией;
13. Менеджмент направляет импульс силы;
14. Изменение в руководстве может вызвать изменение поведения организации;
15. Организация нуждается в консультантах;
16. Организация ориентирована на сбыт;
17. Организация существует для создания ценности.[20]

Стареющим компаниям свойственны следующие признаки:

1. Успех обеспечивается умением избегать риска;
2. Результаты превосходят ожидания;
3. Организация обладает большими денежными средствами;
4. Организация отдает предпочтение форме, а не функции;
5. Работники сосредоточиваются на том, как делать и кто это сделал;
6. Работники вознаграждаются в зависимости от их личных характеристик, а не вклада в успех организации;
7. Запрещено все, что не разрешено;
8. Возможности рассматриваются как проблемы;
9. Политической властью обладают бухгалтерия, финавсовый и юридический отделы;
10. Тон задает административный персонал компании;
11. Полномочия не уравновешиваются ответственностью;
12. Организация управляет менеджментом;
13. Менеджмент использует инерцию;
14. Для изменения поведения организации необходимо изменить систему;
15. Организация нуждается в «инсультантах»;
16. Организация озабочена получением прибыли;
17. Принимаемые решения являются результатом политических игр.[21]

[20] Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес, пер. с англ. В. И. Кузин. — СПб: Питер, 2008. — 384 с.
[21] Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес, пер. с англ. В. И. Кузин. — СПб: Питер, 2008. — 384 с.

О стадии Ухаживание можно сказать: Организации ещё не существует, но есть идея. Так как нет организации и нет сотрудников, есть только люди, которые могут поддержать идею.

О стадии Младенчество можно сказать: Появляется организация, основатель переходит от размышлений к действиям. В организации кипит работа, единство коллектива, у персонала большой энтузиазм. Организация пробует что-то новое, если ошибается, то исправляется, при этом получая ценный опыт. На данной стадии в организации сильная нехватка денег. Основатель на данном этапе не желает делегировать полномочия, работая больше всех. Организация делает акцент на краткосрочных результатах.

О стадии Давай-Давай можно сказать: Для организации начинается буйное бремя. Организация становится жизнеспособной, дела в ней идут хорошо. Основатель организации ведет себя самонадеянно, хватается за новые идеи, всё больше риска, появляются новые возможности, а энергия пропадает. На данной стадии в организации денег уже хватает.

О стадии Юность можно сказать: В организации наступает момент, когда необходим порядок, поэтому появляются системы контролирующие дисциплину, появляется порядок. Делигировать полномочия становится сложно, поэтому нанимаются управленцы из вне, и они довольно часто меняются. В организации начинаются конфликты, между старожилами и новичками, между основателем и сотрудниками, между целями организации и персонала. Слижком резкое ужесточение дисциплины и порядков, вызовет уход многих сотрудников из организации.

О стадии Расцвет можно сказать: Организация становится гибкой и управляемой. В приоритете решают вопросы оплаты труда, аттестации, обучения. Человеческий капитал, становится главным активом организации. Организации больше свойственна командная работа. В организации есть стабильность. Организация на стадии расцвета может находиться бесконечно.

О стадии Стабильность (или Поздний Расцвет) можно сказать: Организация уже проходит вершину своего развития и стремится к закату. Свойственная полная стабильность.

О стадии Аристократии можно сказать: Взаимоотношения людей в организации, с каждым днём становятся более формализованные. Постоянное снижение гибкости, которое началось на стадии Стабильности. На данном этапе для уменьшения конфликтов в организации, руководство начинает поддерживать изменения только минимальные изменения. Цели организации финансово ориентированы, при этом с минимальным риском.

О стадии Охота на ведьм можно сказать: Когда Аристократию уже невозможно изменить, компания начинает развиваться вниз по спирали, искусственные улучшения перестают работать и вместе с этим резко приходит конец команде менеджеров, которая перестает быть единомышленниками. В организации начинается охота на ведьм, взаимные обвинения в ошибках и враждебность. Организации на этой стадии акцентируют внимание не на том, что нужно делать с проблемами, а та том, кто их создал.

О стадии Бюрократии можно сказать: На стадии Бюрократии организация уже должна быть мертвой, но ее жизнь сохраняется ненатуральным путем. Впервые компания рождается в Младенчестве, второй раз в Юности и третий раз на стадии Бюрократии, но это уже искусственная жизнь. В этот период компания живет за счет своего правительства и если оно перестает поддерживать её жизнеспособность, вместо Бюрократии приходит стадия Смерть.

Для выявления управленческих ошибок, мы воспользуемся методологией А. И. Пригожина.[22] Для этого каждому участнику диагностики необходимо выдать опросник (форму в виде незаполненной таблицы) и список типичных управленческих ошибок руководителей, предоставленных автором данной методологии.

[22] Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

А	*Б*
Представляют наибольшую опасность *для дела*	*Особенно актуальны для* вашей организации *сегодня*

Рисунок 8 — Сокращенный пример формы в виде незаполненной таблицы, по методологии А. И. Пригожина

Примечание – Участникам диагностики была предоставлена форма в виде незаполненной таблицы на полный лист А4

Далее участникам необходимо предложить выбрать и вписать, управленческие ошибки из предоставленного списка типичных управленческих ошибок руководителей, которые, по их мнению, могут представлять опасность для дела в целом, и которые представляют опасность для их организации.

После того как мы получим списки управленческих ошибок предложенные участниками диагностики, необходимо объединить эти списки в один (исключая повторения). И мы получим полный список замеченных управленческих ошибок в организации.

Для выявления организационных патологий, так же используя методологию А. И. Пригожина.[23]

Тому же составу участников, что участвовали в диагностике управленческих ошибок, необходимо выдать списки организационных патологий, предоставленных автором данной методологии.

Участникам нужно предложить поставить метки напротив организационных патологий, которые, по их мнению, актуальны для их организации. Так мы получим список организационных патологий.

[23] Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

Для построения проблемного поля организации, участникам диагностики необходимо предложить составить список проблем, которые актуальны для организации. Полученные списки мы должны проработать и исключить повторяющиеся проблемы, так же необходимо объединить некоторые смежные проблемы в одну более общую.

После составления списка мы должны составить графы, в которые будет включены выявленные проблемы (из списка). Далее нам необходимо раздать составленные графы участникам диагностики и предложить участникам установить причинно-следственную связь, расставив направления связей между проблемами в составленных графах.

На основе полученных данных, а именно расстановке причинно-следственной связи, можно построить проблемное поле и выявить корневые, узловые и результирующие проблемы в соответствии с методикой А. И. Пригожина.[24]

Для анализа документов, существует два подхода традиционный и формализованный.

Традиционный анализ документов подразумевает следующие исследования:

- Авторы текса;
- Цели создания документа;
- Основные формы и виды;
- Надежность документа;
- Достоверность информации.

Формализованный анализ документов подразумевает количественное описание имеющейся информации в следующих документах:

- Документы организации (уставы, приказы, распоряжения и так далее);
- Логотипы компаний;
- Научные статьи;
- Иллюстрации и фотографии;
- Видеозаписи.

[24] Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

Для построения мотивационных профилей, необходимо провести тестирование и обработать результаты по методике Ричи и Мартина.[25] Нужно учитывать, что в компаниях есть представители разных возрастов, и мотивационные профили, скорее всего, будут различаться. Поэтому следует классифицировать персонал по возрасту. В полученных результатах, мы сможем, чем можно мотивировать персона. Методика Ричи и Мартина подразумевает 12 факторов актуализирующих влияние на трудовую деятельность:

- Материальное вознаграждение;
- Комфортные условия;
- Ясность целей и критериев;
- Социальные контакты;
- Стабильные, доверительные отношения;
- Признание заслуг и достижений;
- Амбициозные цели;
- Власть, влияние, конкурентность;
- Разнообразие, перемены;
- Новые идеи, креативность;
- Личностное развитие;
- Востребованная, значимая работа.

Анализ рабочего места, поможет нам понаблюдать за рабочим процессом, а так же выявить основные элементы, которые демотивируют персонал.

[25] Ричи, Ш. Управление мотивацией : учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин, пер.с англ., под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИДАНА, 2004. — 399 с.

2. ВЗАИМОСВЯЗЬ ДЕМОТИВАЦИИ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА МАТЕРИАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ «ХХХ»

2.1.КЕЙС: МОТИВАЦИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИИ «ХХХ»

Наименование организации: Акционерное общество «ХХХ» - АО «ХХХ».

Юридический адрес: 630099, г. Новосибирск, ул. М.Горького, д.80.

Организация «ХХХ» осуществляет розничную продажу нефтепродуктов через фирменную сеть АЗС, а также является дочерней компанией «Газпром нефти». На данный момент в активе компании «ХХХ» находятся 390 АЗС, расположенные в Новосибирской, Омской, Томской, Кемеровской области, Алтайском и Красноярском крае, а также в Республике Алтай. Нефтепродукты, предлагаемые автомобилистам на АЗС «ХХХ», соответствуют передовым техническим и экологическим требованиям, а также положительно влияют на технические характеристики двигателя. Персонал АЗС «ХХХ» проходит полное обучение принятых в компании стандартам, направленным на клиентоориентированное обслуживание.[26]

Главной целью компании в области сбыта, является увеличение реализации нефтепродуктов в России и за рубежом, а также создание сильного розничного бренда, и увеличение доли продаж сопутствующих товаров и услуг.

Миссия компании: Предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост компании.[27]

В конце 2015 года, была разработана конкурентная стратегия. После окончательного утверждения о ней можно будет узнать более подробно, но уже сейчас известно, что основным рабочим лозунгом этой стратегии выбрали слоган:

---

[26] Официальный сайт компании «Газпромнефть-Новосибирск» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.nsk.gazprom-neft.ru/ (дата обращения: 02.03.2016).

[27] Официальный сайт компании «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gazprom-neft.ru/ (дата обращения: 02.03.2016).

«И лучше, и выгоднее». Это означает, что «Газпромнефть» должны предлагать самое высокое качество продуктов и услуг по цене дешевле основных конкурентов – ВИНКов.

Организационная структура в «XXX» является линейно-функциональной. В компании есть генеральный директор (на данный момент им является Табалаев Алексей Львович), который принимает управленческие решения и следит за работой всех отделений. У генерального директора есть четыре заместителя:

- Заместитель генерального директора по продажам;
- Заместитель генерального директора по режиму и защите информации;
- Заместитель генерального директора по сопутствующему бизнесу;
- Заместитель генерального директора по экономике и финансам.

Во главе отделений стоит директор отделения, который следит за работой всего подразделения. В каждом отделении несколько участков.

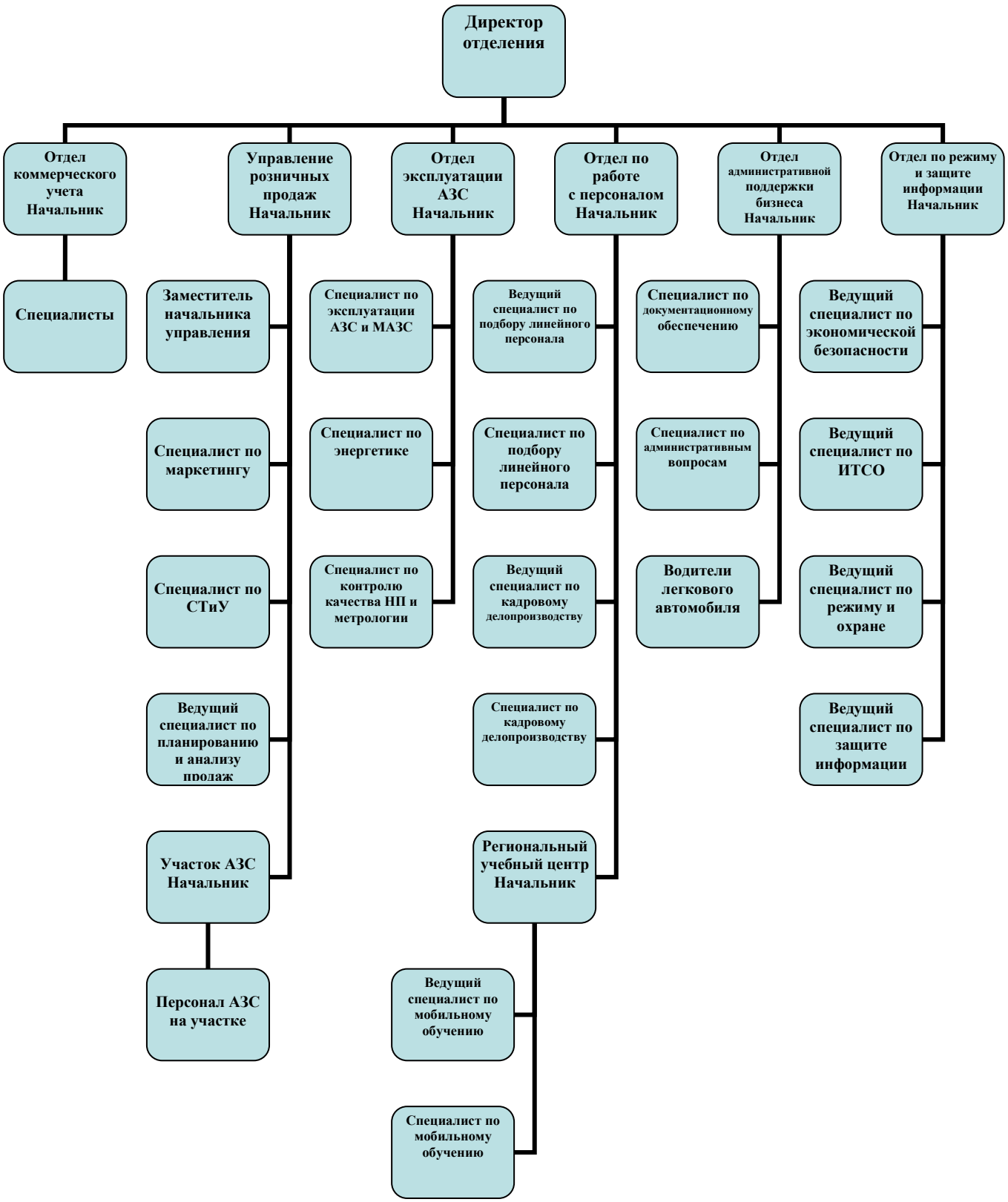

Рисунок 2.1 — Организационная структура коммерческого отделения компании «XXX»

Рассмотрим структуру участков более детально. Во главе участка стоит Начальник Участка, который контролирует работу АЗС на участке. Из необычных форм коммуникаций хотелось бы отметить «Селекторное совещание», раз в

неделю (по понедельникам) в виде телефонного разговора проходит совещание всех Начальников участков и Начальника управления.

Во главе АЗС стоит Управляющий, он контролирует работу на АЗС. У него в подчинении находятся Помощник управляющего и Операторы.

По состоянию на последний квартал 2014 года, из отчетов выявили, что 60 % персонала — рабочие, 40 % — руководители и специалисты. Из этого можно сделать вывод том, что в «XXX» на первом месте по численности, рабочие т.е. операторы, — 60%. Организация «XXX» осуществляет розничную продажу нефтепродуктов через фирменную сеть АЗС, а это означает, что на первом месте стоит сбыт товара физическим лицам. Конечная прибыль зависит именно от операторов, от их коммуникабельности, знаний и умений.

Но, несмотря на то, что количество руководителей и специалистов достаточно высокое — 40%, элементов управления не хватает или, же неправильно распределены обязанности и полномочия. Кадровая политика в организации устроена так, что бы можно было максимально быстро разрешать затруднения в производственном процессе.

Далее классифицируем долю персонала по возрасту.

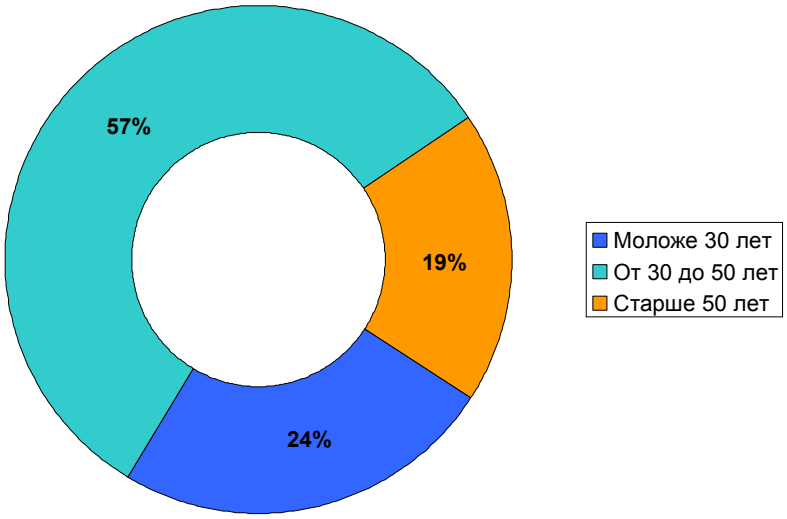

Рисунок 2.2 — Среднесписочная доля персонала в разбивке по возрасту в компании «XXX»

Исходя из диаграммы видно, что основная часть персонала, находится в возрасте от 30 до 50 лет. Но также имеется персонал моложе 30 лет, и долей чуть меньше старше 50 лет, это важно учитывать при разработке системы мотивации.

Из данных по отчетам было выявлено, что в 2013 году кадровая стратегия «Газпром нефти» актуализирована в соответствии с новой стратегией развития компании до 2025 года Ключевыми направлениями стратегии по работе с персоналом стали:

- системный подбор и ротация персонала;
- управление талантами, развитие компетенций и обучение;
- развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности;
- рост производительности труда и организационной эффективности;
- повышение эффективности функции по работе с персоналом;[28]

Заработная плата сотрудников АЗС «XXX» включает в себя:

I. Премиальную часть – переменная часть заработной платы сотрудника, которая зависит от результатов проделанной им работы.

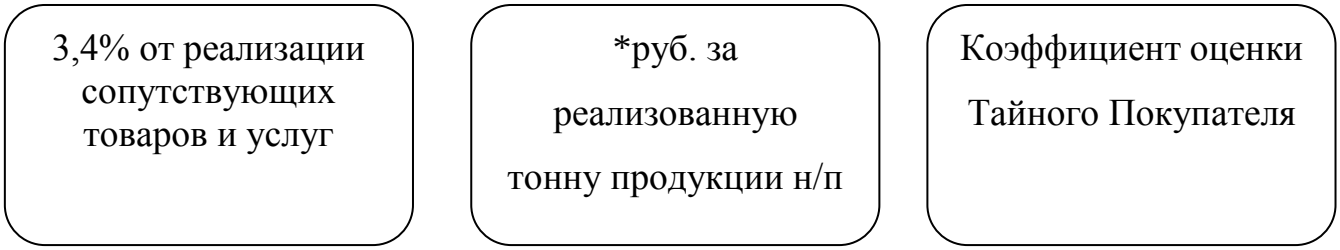

Рисунок 2.3 — Схема расчет премиальной части заработной платы сотрудников АЗС «XXX»

Примечание – Метод «Тайный покупатель» используется компанией раз месяц, а коэффициент оценки Тайного Покупателя распространяется только на оператора, который был на смене в день оценки

II. Базовую часть ЗП – оклад, ЧТС за отработанное время выплачивается сотруднику предприятия в соответствии с трудовым договором.

III. Доплаты и надбавки – начисляются сотруднику в соответствие с ТК РФ.

[28] Официальный сайт компании «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – URL: http://csr2014.gazprom-neft.ru/ (дата обращения: 02.03.2016).

В основном система мотивации персонала, в организации «XXX», рассчитана на материальное стимулирование и внутреннюю конкуренцию. У работников очень большая материальная ответственность, а это демотивирует сотрудников. В компании присутствует корпоративный кодекс, но им пренебрегают после смены руководства в 2013 году. Руководством игнорируются качественные методы мотивации, сводя всё к количественным методам. Нематериальная мотивация присутствует, но далеко не всегда выполняет свои задачи.

Рассмотрим следующую ситуацию:

Изначально компания была создана под названием «Сибирская нефтяная компания» («Сибнефть») в 1995 году указом Президента Российской Федерации. В 2006 году компанией «Газпром» был приобретен контрольный пакет акций ОАО «Сибнефть» (75,68%) за $13,1 млрд. И в мае того же года компания была переименована в Открытое акционерное общество «Газпром нефть». Изменениям подверглось не только название, но и стратегия, корпоративная культура, организационная структура и т.д.

В июне 2013 года была проведена реорганизация структуры региональных продаж, Кемеровское отделение, ранее «Газпромнефть-Кузбасс», стало подразделением «XXX», а обслуживающий персонал (подсобные рабочие, службы ремонта), были образованы в отдельные дочерние компании и приняты на аутсорсинг. В результате, очень сильно пострадала корпоративная культура, снижается уровень мотивации, возросло и продолжает расти недовольство сотрудников по настоящее время.

Разногласия персонала с руководством со временем перерастает в демотивацию сотрудников компании, что существенно снижает эффективность труда. В 2014 году, руководством компании «XXX», было организованно мероприятие «Круглый стол», для поиска вариантов решения проблем с недовольством сотрудников. В состав круглого стола входили победители конкурсов: Лучший оператор АЗС, Лучший заместитель управляющего АЗС, Лучший управляющий АЗС, Лучший начальник участка. Но проведенный

«Круглый стол», большинство проблем оставил без внимания, а уровень удовлетворенности трудом продолжает снижаться и всё больше прецедентов демотивации сотрудников.

По итогам 2015 года в компании «Газпром нефть» не выполнили один из основных показателей работы – объем продаж нефтепродуктов физическим лицам на территории РФ. В 2015 году продали во всех отделениях - 5 235 тысяч тонн, что составило 99% процентов бизнес-плана. Из этого можно сделать предположение, что недовольство имеется не только в «XXX», но и во всех компаниях «Газпром нефти».

2.2.ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ПЕРСОНАЛА «XXX»

В ходе нашего исследования, мы провели диагностику корпоративной культуры подчиненных и руководителей (по опроснику Куинна и Камерона OCAI).[29]

В опросе приняли участие 7 человек работающих в компании «XXX», из них:

- 3 человека – Оператор АЗС;
- 3 человека – Управляющий АЗС;
- 1 человек – Начальник участка;

Для начала мы рассмотрим профили корпоративной культуры Операторов АЗС и Управляющих АЗС.

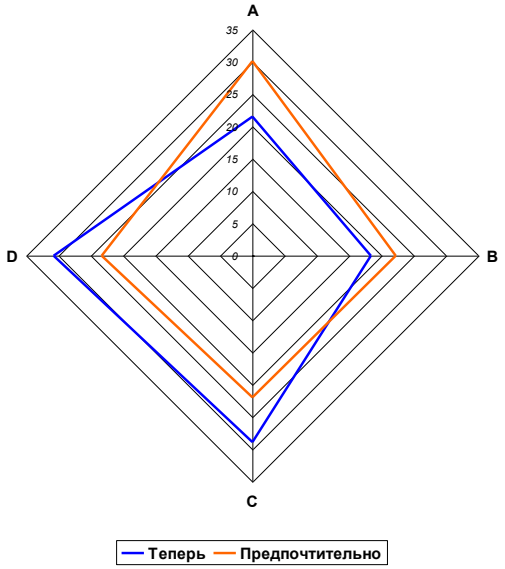

Рисунок 2.4 — Профиль корпоративной культуры Операторов АЗС

Примечание – «A» – клановая культура; «B» – адхократическая культура; «C» – рыночная культура; «D» – иерархическая культура

[29] Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.

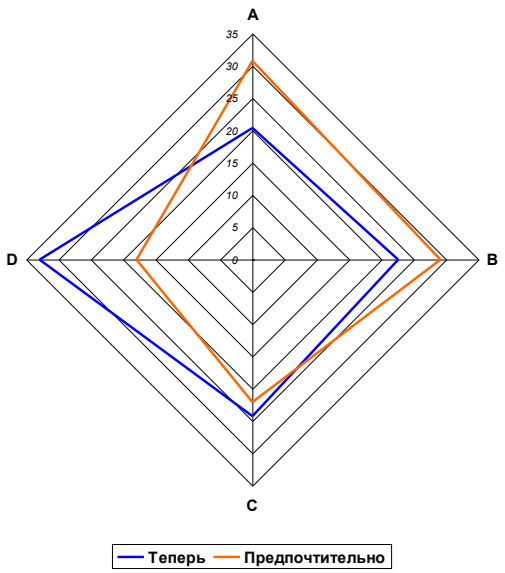

Рисунок 2.5 — Профиль корпоративной культуры Управляющих АЗС

Примечание – «А» – клановая культура; «В» – адхократическая культура; «С» – рыночная культура; «D» – иерархическая культура

В приводимых профилях Операторов АЗС и Управляющих АЗС, мы видим, что корпоративную культуру эти группы сотрудников расценивают практически одинаково, как преимущественно иерархическую. Однако в предпочтительном образе преобладают ценности клановой и адхократической культуры.

Далее мы рассмотрим профиль корпоративной культуры Начальника участка.

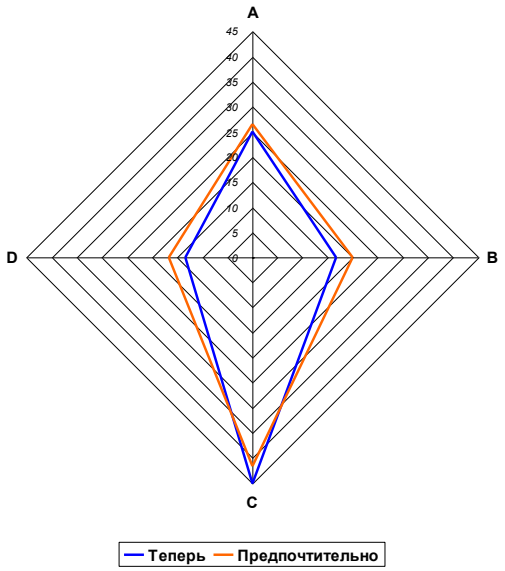

Рисунок 2.6 — Профиль корпоративной культуры Начальника участка

Примечание – «А» – клановая культура; «В» – адхократическая культура; «С» – рыночная культура; «D» – иерархическая культура

Как мы видим, профиль Начальника участка полностью не соответствует профилям Операторов АЗС и Управляющих АЗС. Корпоративная культура Начальника участка расценивается, как преимущественно рыночная, и ни какого преобладания иерархической культуры Начальником участка не прослеживается.

Из-за разницы представлений культуры персонала и руководства, возникают недопонимания, руководством компании просто не осознаются проблемы, которые могут возникнуть у персонала. Появляется барьер в коммуникациях между сотрудниками, что ведет к демотивированию и снижению эффективности труда.

Далее мы определим этап жизненного цикла компании. «XXX», по методологии И. Адизеса.[30]

Лишь малая доля признаков «Растущей» организации свойственны для «XXX». Отметим, что изменение в руководстве может вызвать изменения в организации, но только при условии, если будет изменен руководящий состав, а не один руководитель. Также для организации свойственно ориентация на сбыт нефтепродуктов, но нельзя отнести данный признак, как Растущей организации, к «XXX» так как компания является дочерней компанией «Газпром нефти» и создана именно для сбыта продукции.

Большинство признаков «Стареющих» организации свойственны для компании «XXX», поэтому можно сделать вывод, что организации находится на стадии старения.

Для более точного определения этапа жизненного цикла «XXX» мы обратились к официальному сайту института Адизеса.[31] Нам предложили пройти тестирование, мы получили результат с точностью в 90%, что организация находится на стадиях Аристократии, Охоты на ведьм и Бюрократии.

---

[30] Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес, Пер. с англ. В. И. Кузин. — СПб: Питер, 2008. — 384 с.

[31] Институт Адизеса в России — Официальный сайт в России [Электронный ресурс]. – URL: http://russia.adizes.com/ (дата обращения: 14.04.2016).

Несомненно, компании «XXX» свойственны признаки всех трех этапов, но нам хотелось бы отметить, что в теории стадии Бюрократии вообще не свойственна ориентация на клиентов. Что нельзя сказать об исследуемой нами компании, программа лояльности клиентов довольно часто обновляется и модернизируется, используя современные тренды и технологии.

Для дальнейшей диагностики (по методологии А. И. Пригожина)[32], мы случайным образом выбрали 6 человек и проводили диагностику индивидуально для каждого участника. В состав участников входили:

- 3 человека – Оператор АЗС;
- 3 человека – Управляющий АЗС;

В ходе диагностики, мы решили выявить управленческие ошибки в организации «XXX».

Управленческие ошибки, предложенные всеми участниками диагностики, мы их объединили в одну таблицу.

(см. Приложение А) Таблица А.1 — Объединенный список управленческих ошибок

Как мы видим, список довольно большой. Нам хотелось бы отметить, что большинство из предложенных ошибок руководителей могут вызывать демотивацию у сотрудников. Также мы хотели бы отметить, что были отмечены пункты, указывающие на ошибки руководства в понимании мотивации и сведения её к доплатам, премиям, бонусам, а так же отсутствие желания «включать» более сложные элементы в систему мотивации персонала.

Далее мы определили организационные патологии в организации «XXX». Мы получили следующий список организационных патологий:

- Автаркия подразделений – замкнутость подразделения на свои внутренние цели, отрыв от других подразделений и целей организации;
- Бюрократия – действия по правилам, не обращая внимания, есть ли в этом смысл или нет;

[32] Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

- Бессубъектность – состояние организации, когда сотрудники не желают брать на себя ответственность, потому что нет соответствующей мотивации;

Как мы видим, список довольно небольшой. Но нам хотелось бы отметить, что в организационных патологиях была выявлена «Бессубъектность», а это значит, что сотрудников перегружают ответственностью, а это может сильно повлиять на демотивацию персонала. Так же выделим организационную патологию «Бюрократия», мы проводили исследование жизненного цикла организации, и высокий уровень бюрократии в организации сказывается не самым лучшим образом на работе сотрудников.

Далее мы составили проблемное поле организации «XXX».

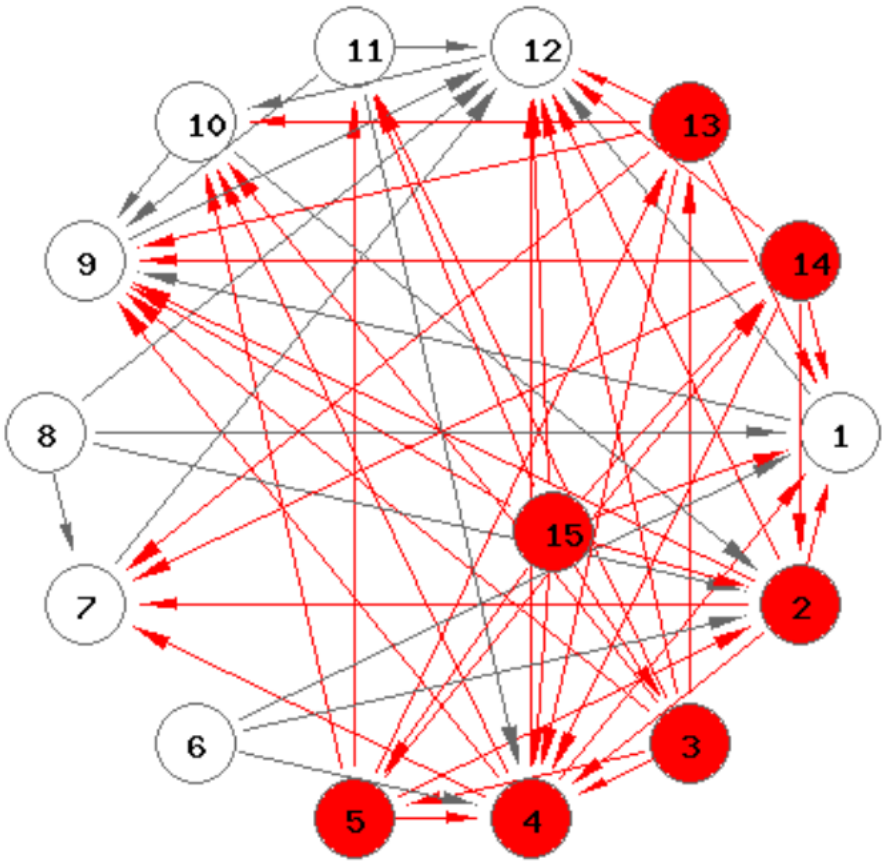

Рисунок 2.7 — Структура проблемного поля «XXX», по методологии А. И. Пригожина

Примечание – Номера проблем соответствуют порядковому номеру в списке:

1. Большая стрессовая нагрузка;
2. Недостаточно комфортные условия труда;

3. Отсутствует обратная связь;
4. Не эффективная система мотивации;
5. Различные типы корпоративных культур;
6. Отсутствует регламентация перерывов;
7. Большая текучесть кадров;
8. Недостаточное оснащение оборудованием;
9. Наставничество демотивирует;
10. Отправка работников в другие регионы для повышения уровня мотивации;
11. Не понятный работникам вид предоставления результатов;
12. Понижение производительности;
13. Недоверие руководства к персоналу;
14. Перегрузка работников излишней ответственностью и обязанностями;
15. Сильная бюрократизация.

Как мы видим, что выявленные проблемы взаимозависимы, данная структура позволяет выявить корневую проблему, результирующие проблемы и узловые проблемы.

Мы выявили пять взаимозависимых проблем, как видим по схеме они имеют наибольшее число зависимостей, корневой же проблемой является «Сильная бюрократизация», так как имеет наибольшее число зависимостей. Корневой проблемой она считается, потому что она оказывает влияние на остальные проблемы больше остальных, это видно по причинно-следственной связи представленных в виде стрелок.

Так же нами было выявлены три результирующие проблемы, по признаку того, что на них сходится большинство ветвей причинно-следственной связи:

- Понижение производительности;
- Наставничество демотивирует;
- Большая текучесть кадров;

Остальные проблемы, относятся к узловым проблемам.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации «XXX» есть серьезные проблемы с сильной бюрократизацией, распределением

ответственности, коммуникациями, условиями труда, мотивацией персонала и корпоративной культурой, недоверие руководства к персоналу, скорее всего, вызванное проблемами в корпоративной культуре компании. Корневой проблемой является сильная бюрократизация, поэтому рекомендуется решать это проблему в приоритете.

Далее мы рассмотрим приказ о принятии методики мотивации.
(см. Приложение Б) — Об утверждении и введении в действие новой версии методики М-14.05.09-01«Методика расчета премии персонала АЗС»

Как видим, приказ был принят в 2012 году (т.е. до реорганизации структуры региональных продаж), большинство людей указанных в приказе уже не работают на данную организацию, в частности «Генеральный директор». Следуя этому приказу можно сказать, что нематериальная мотивация отсутствует. Возможно, нематериальная мотивация подкреплена другими документами, т.к. она присутствует в компании в качестве внутренней конкуренции.

Далее нами был проведен сбор данных и анализ для построения мотивационного профиля сотрудников компании «XXX» (по методологии Ричи и Мартина)[33]. Нами было отобрано и разделено по возрасту семь человек в должности оператор АЗС:

- 2 человека – возрастом до 30 лет
- 3 человека – возрастом от 30 до 50 лет
- 2 человека – возрастом от 50 лет

Для представления профиля были приведены средние значения, а для наглядности все полученные результаты оформлены в виде диаграмм.

Рассмотрим мотивационный профиль сотрудников в возрасте, до 30 лет.

[33] Ричи, Ш. Управление мотивацией : учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин, пер.с англ., под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИДАНА, 2004. — 399 с.

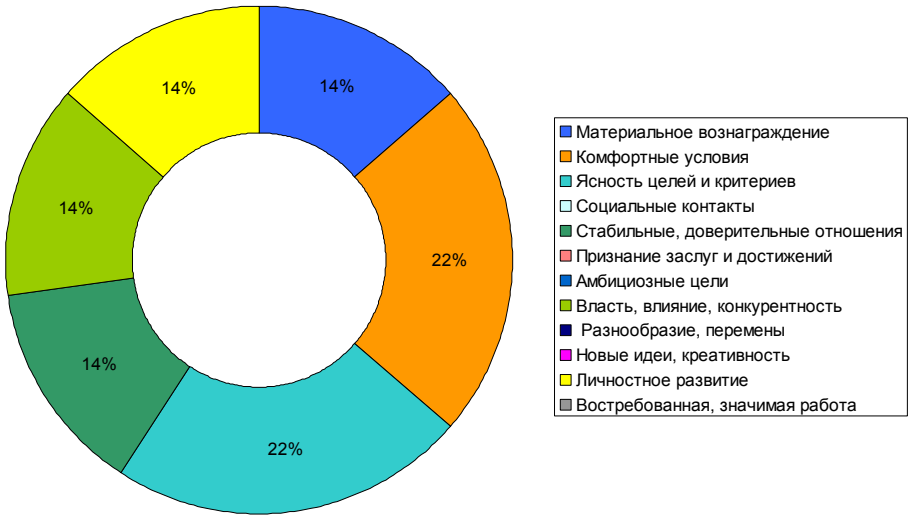

Рисунок 2.8 — Мотивационный профиль операторов АЗС «XXX» в возрасте, до 30 лет

Как видим, у сотрудников до 30 лет на первом месте в приоритете потребностей стоят условия труда, на втором месте потребность в ясности целей и критериев, и третье место делят между собой потребности:

- Материальное вознаграждение;
- Личностное развитие;
- Власть, влияние, конкурентность;
- Стабильные доверительные отношения;

Рассмотрим мотивационный профиль сотрудников в возрасте, от 30 до 50 лет.

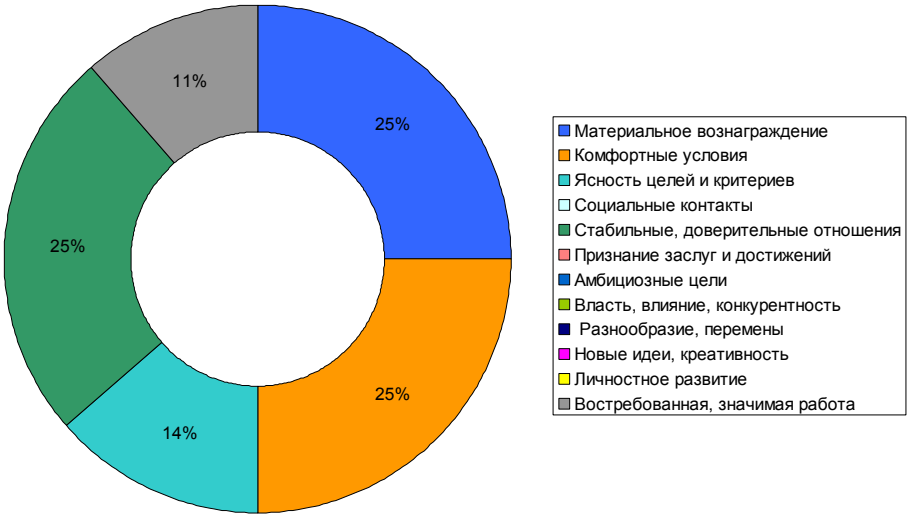

Рисунок 2.9 — Мотивационный профиль операторов АЗС «XXX» в возрасте, от 30 до 50 лет

Из диаграммы видно, что потребностей стало меньше, и что у категории сотрудников от 30 до 50 лет, отсутствуют потребности в личностном развитии и конкурентности. Мы видим, что первое место в приоритете потребностей делят между собой материальное вознаграждение и условия труда, далее идет потребность в доверительных отношениях, а на последних местах стоят потребности в ясности целей и значимость работы.

Рассмотрим мотивационный профиль сотрудников в возрасте, от 50 лет.

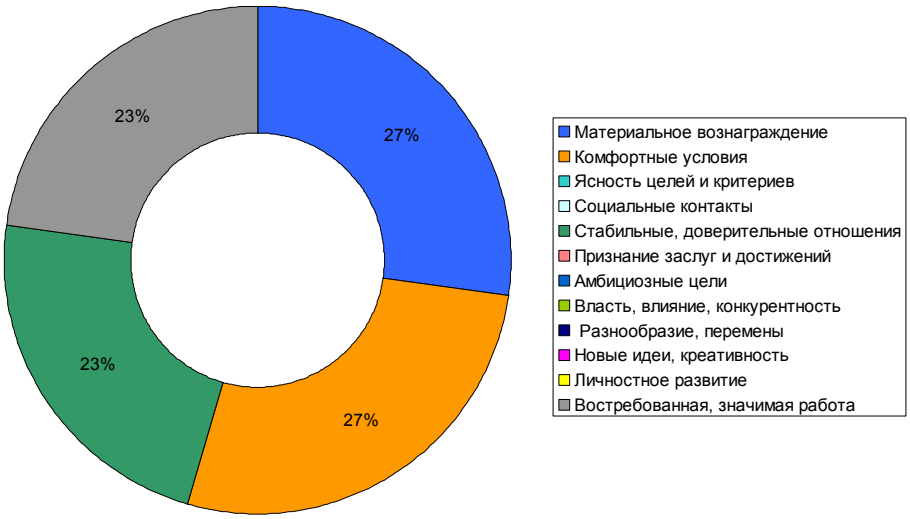

Рисунок 2.10 — Мотивационный профиль операторов АЗС «XXX» в возрасте, от 50 лет

Мы видим, что по данным нашего исследования, у сотрудников в возрасте от 50 лет имеется всего четыре потребности, но они весьма значимы. Первые места в приоритете потребностей делят между собой условия труда и материальное вознаграждение, а последние места делят доверительные отношения и значимости работы.

Проанализировав мотивационные профили сотрудников, можно сразу увидеть, что у всех категорий возрастов имеется приоритетная потребность в комфортных условиях труда. Можно сказать, что мотивационный профиль не соответствует системе мотивации, а в некоторых случаях даже противоречит,

среди ключевых проблем было выявлено, что в компании недостаточно комфортные условия труда (а ведь это основная потребность персонала). Так же у всех сотрудников есть потребность в доверительных отношениях. Если брать это во внимание это, то построить эффективную систему мотивации будет значительно проще. Учитывая, что доминирующее количество (57%) сотрудников в компании «XXX» в возрасте от 30 до 50 лет, стоит делать упор на мотивирование данной категории сотрудников, но также необходимо комбинировать методы, что бы, ни противоречить мотивации других категорий возрастов, а сделать систему мотивации, как можно более универсальной для всей компании.

Нам довелось побывать на АЗС «XXX», весь корпоративный стиль нацелен только на клиентов. Особое внимание мы обратили на информационную доску (это основной источник информации, не считая компьютера управляющего). На данный момент, это просто куча прикрепленных листов с различного рода информацией: ежемесячные планы, акции, результаты исследований «Тайный покупатель», и так далее. Выглядит информационная доска следующим образом.

Рисунок 2.11 — Фотография информационной доски на АЗС «XXX»

В содержании доски нет ни целей, ни миссии, ни стратегии компании. Поэтому можно предположить, что многие работники забыли о целях и миссии компании, вследствие чего и возникает разница корпоративных культур между персоналом и руководством.

2.3.ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РЕШЕНИЯ ЗАТРУДНЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ

Ранее мы выяснили, что мотивация является антитезой демотивации, а это значит, что развитие в компании благоприятной мотивационной среды способствует сокращению факторов демотивации. Благоприятной мотивационной среде помогает развитие корпоративной культуры, также корпоративная культура помогает формированию лояльности персонала к компании. Подобные действия существенно сократят факторы демотивации, и положительно скажутся на эффективности трудовой деятельности.

В ходе диагностики мы выявили, что у сотрудников компании имеются мотивы, которые ни как не подкрепляются руководством компании, в результате возникает демотивация персонала. Поэтому необходимо создать благоприятную мотивационную среду, для сокращения факторов демотивации.

Также необходимо создать механизмы управления корпоративной культуры, это позволит создать необходимую атмосферу в организации, которая может очень сильно влиять на работоспособность персонала.

Мы считаем, что нужно постепенно переходить от бюрократии к простым системам, хотя бы частично. Но компания имеет довольно специфичный вид деятельности и жизненный цикл организации на стадии старения, поэтому это будет довольно сложно.

Далее мы составили алгоритм преодоления факторов демотивации персонала для организации «XXX» по методике Ф.П. Тарасенко построили «Дерево целей».[34]

[34] Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. — М. : КНОРУС, 2010. — 224 с.

Рисунок 2.12 — Дерево целей: Совершенствование системы мотивации для «XXX»

Для создания благоприятной мотивационной среды, прежде необходимо улучшить условия труда, хотя бы что бы всё можно делать по инструкции и обеспечить регламент перерыва, лояльность персонала повыситься в разы, а также сократятся факторы демотивации персонала. Мы предлагаем для фиксации свободного от клиента времени использовать операторов АЗС, которые точно знают времена «простоев», это существенно снизит затраты на дорогостоящие исследования.

В управленческих ошибках было выявлено, что в компании присутствует эмоциональное подавление, необходимо пресекать подобные прецеденты, так как они препятствуют созданию благоприятным условиям мотивационной среды. Если идет критика – то она должна быть не «криками от начальства», а конструктивной и направленной на решение проблемы, а не на факт неудачи сотрудника. Для контроля подобных управленческих ошибок стоит создать горячую линию для звонков сотрудников «XXX», наняв на прием звонков компанию на аутсорсинг со средней стоимостью 20 000 рублей в месяц в

зависимости от количества поступающих звонков. А для ознакомления сотрудников с данной службой контроля, можно использовать, распространенное в компании «Каскадное обучение», т.е. небольшая презентация.

В качестве механизмов управления корпоративной культурой, мы рекомендуем воспитывать приверженность к месту работы, поэтому необходимо «забрендировать» рабочее место, а именно украсить рабочие места логотипами, слоганами, баннерами. Можно добавить логотипы на авторучки, если гравировка дорого, то можно наклеить наклейки на обычные дешевые авторучки, аналогично папки для бумаг, но нельзя заставлять украшать людей, которые будут с этим работать, а то всё будет напрасно и это просто демотивирует трудящийся персонал.

Так же необходимо украсить информационную доску использовав цвета компании. Добавить крупными буквами надпись, побуждающую к работе. Необходимо добавить в содержимое доски цели и миссию, и выделить их. Там довольно темно, поэтому нужно добавить освещение. По цене материал выйдет не больше 2000 рублей на одну АЗС, а стоимость рабочей силы можно определить как разовую работу для каждой АЗС стоимостью 10 000 рублей.

В компании стали пренебрегать корпоративным кодексом не доверяя персоналу, а доверие в «Газпром нефти» на первом месте. Стоит начать соблюдать корпоративный кодекс или пересмотреть его и внедрить новый, но доверие сотрудников в организации необходимо вернуть. Контролировать соблюдение, можно также через горячую линию.

В компании желательно воспитать, в качестве корпоративной культуры, позитивный настрой к решению проблем, начиная конечно с руководителей. Руководитель просто обязан не падать духом, с какой проблемой бы он не столкнулся. Если воспитать в персонале качества позитивного решения тяжелых вопросов, то каждый сотрудник будет чувствовать себя уверенней, а боязнь к переменам, в разы уменьшится. К сожалению, данную методику отследить не возможно, всё полностью зависит от самого руководителя.

Для создания благоприятной мотивационной среды, также необходимо обеспечить сотрудников информацией о том, что происходит в организации, и как именно каждый сотрудник может повлиять на ситуацию. Так же актуальна информация о карьерном росте, её необходимо грамотно обработать и предоставить сотрудникам (в компании уже есть проект по обеспечению информацией о карьерном росте, под названием «Ступени», но внедрен он в качестве обязательного каскадного обучения в виде презентации и не вполне понятен сотрудникам).

Мы также рекомендуем, индивидуально оценивать работу сотрудников (не только по продажам основного продукта, но и сопутствующих товаров), все средства для этого есть. Понятное предоставление информации о текущих результатах в сравнении с коллегами на рабочем месте даст мощный стимул к работе многим работникам. Получится вполне здоровая конкуренция, несмотря на то, что нет вознаграждения, и эта конкуренция может быть одним из механизмов управления корпоративной культурой.

Для такого рода информации, стоит обратиться к IT технологиям, на АЗС есть компьютеры, и можно создать сервис (приложение на рабочий компьютер и для личных гаджетов персонала) обеспечивающий сотрудника всей необходимой информацией. Для эффективного внедрения стоит заранее обеспечить идентификацию всех сотрудников, раздав всем сотрудникам пароли доступа. В будущем этот сервис можно преобразовать в социально-корпоративную сеть с личной страничкой, личными сообщениями, рейтингами, заслугами. Нужно обязательно сделать, что бы всё было понятно, ведь в компании есть сотрудники старше 50 лет, а им довольно сложно ориентироваться в подобном.

Ежемесячно, между Управляющим и Операторами (индивидуально), проводить обсуждение их действий с целью выявления ошибок и их исправления. По индивидуальным результатам (если их внедрить) будут видны минусы сотрудника, и уже тут может помочь совет управляющего. Для того чтобы данная технология применялась, стоит обучить этому управляющих АЗС, отправив их групповой тренинг (на участке в среднем 10 управляющих), стоимость

группового тренинга на один участок компании «XXX» будет примерно 40 000 рублей.

Подводя итоги, нам бы хотелось узнать стоимость относительно всей компании, а не отдельной АЗС или участка. На данный момент в активе компании «XXX» находятся 390 АЗС, и они разделены примерно на 37 участков. Исходя из этих данных, мы можем определить стоимость относительно всей организации.

Итак, оплата горячей линии в среднем будет составлять 20 000 рублей в месяц, в зависимости от количества поступающих звонков. Стоимость материал для «брендирования» рабочего места будет составлять примерно 780 000 рублей для всей компании «XXX». Рабочая сила для «брендирования» в разы больше, чем стоимость материала и составляет 3 900 000 рублей. Отправка управляющих на тренинг составит 1 480 000 рублей. Итого: 6 180 000 рублей.

Это только небольшой набор методов, которые мы смогли предложить, диагностировав малую долю всей организации «XXX». Далее мы распределили данные нами рекомендации в таблицу, в которой показано влияние каждой рекомендации на мотивы сотрудников, и влияние на корневые проблемы компании (выявленные нами ранее).

(см. Приложение В) Таблица В.1 — Рекомендации для преодоления факторов демотивации персонала в компании ««XXX»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с целью и задачами, изложенными во Введении к работе, можно сделать следующие выводы:

1. В настоящее время можно встретить немало компаний, в которых прослеживается разнородность корпоративных культур, со временем перерастающая в демотивацию персонала. Явление «демотивация» можно избежать, зная причины появления, но если демотивация уже прогрессирует, то просто избежать этого явления не получится. Мотивация является антитезой демотивации, поэтому мы считаем, что развитие благоприятной мотивационной среды способствует сокращению факторов демотивации персонала.
2. Организация «XXX» является одной из организаций, в которой прогрессирует демотивация персонала. По итогам 2015 года в компании не выполнили один из основных показателей работы – объем розничных продаж нефтепродуктов. Эффективность труда продолжает снижаться и если всё оставить без изменений, розничный бренд «XXX» окажется под угрозой, поэтому мы считаем, что компания нуждается в исследовании.
3. Разнородность корпоративных культур в компании «XXX» проявляется в несоответствии профиля корпоративной культуры Начальника участка и профилей корпоративной культуры Операторов АЗС и Управляющих АЗС.
4. Компания находится на стадии старения, а это значит, что компании свойственны признаки стадии Аристократии, Охоты на ведьм и Бюрократии.
5. В организации присутствуют управленческие ошибки, среди которых есть назначение нереальных сроков, эмоциональное подавление, сведение всей мотивации к доплатам и выплатам, предубеждение против качественных методов стимулирования, перезагрузка обязанностями и ответственностью, демотивирующий стиль руководства, «Информационная алчность».
6. В организации есть организационные патологии, такие как, автаркия подразделений, бюрократия, бессубъектность.

7. Составив проблемное поле организации, мы определили взаимозависимые проблемы, корневой проблемой является сильная бюрократизация.
8. Корпоративный стиль компании «XXX» нацелен только на клиентов.
9. Такие потребности как комфортные условия труда и доверительные отношения свойственны всем возрастным категориям сотрудников компании, а это полностью не соответствует действующей на данный момент системе мотивации.
10. В соответствие с выводами диагностики, мы можем предложить рекомендации для преодоления факторов демотивации персонала, мы рекомендуем: создать благоприятные условия труда, учитывать мотивы при воздействии на мотивацию, создать идентичность к организации у сотрудников, воспитать в персонале традиции и убеждения, организовать общепринятые нормы и формы поведения. Это позволит существенно сократить факторы демотивации персонала, а также повысить эффективность труда.

Подводя итоги общей стоимости рекомендаций, следует отметить, что оплата горячей линии в среднем будет составлять 20 000 рублей в месяц, в зависимости от количества поступающих звонков. Стоимость материала для «брендирования» рабочего места будет составлять примерно 780 000 рублей для всей компании «XXX». Рабочая сила для «брендирования» в разы больше, чем стоимость материала и составляет 3 900 000 рублей. Отправка управляющих на тренинг составит 1 480 000 рублей. Общая стоимость данных рекомендаций для всей компании XXX», а именно для 390 АЗС, составляет: 6 180 000 рублей. Из них 6 160 000 рублей относятся к разовой выплате, и 20 000 рублей выплата каждый месяц.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес, Пер. с англ. В. И. Кузин. — СПб: Питер, 2008. — 384 с.
2. Асаул А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И.. – М.: Гуманистика, 2006. – 328 с.
3. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета. Экономика – 2011. – № 4 (16). – С. 83–88.
4. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2014. – №4. – С. 1–11.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2010.- № 1. - С. 88-101
7. Блинов В.Н. Формирование предпринимательской корпоративной культуры в Томском институте бизнеса // Корпоративная культура в образовательной среде : материалы 2 межвузовской научно-практической конференции преподавателей, ученых и студентов. – 2005. – 25 апреля. – С. 5-6
8. Гайсина Л.М. Обратная связь: мотивация и демотивация персонала нефтегазовых компаний России // Экономика и управление. – 2014. – №4(34). – С. 162–166.
9. Галажинский Э.В. Корпоративная культура как задача организационного развития // Сибирский психологический журнал. – 1998. –№ 7. – С. 92–94.
10. Далибожко А.И. Внутренний PR как основная часть корпоративной культуры // Менеджмент XXI века: парадигмы, концепции, метафоры:

материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2013. – С. 109-112.

11. Данилова А. А. Корпоративная культура студентов-документоведов: культурно-социальный подход к определению // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2012. – №4 (32). – С. 31–32.
12. Дуб Г. В. Причины демотивации студентов на уроках иностранного языка в высшей школе / Г. В. Дуб, И. Э. Крусян // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №12. – С. 170–172.
13. Дульзон А.А. Менеджмент изменений и демотивация персонала вуза // Проблемы управления в социальных системах. – 2010. –№ 3. – С. 78–92.
14. Ерофеев Е. В. Влияние внешних стимулирующих факторов на внутреннюю мотивацию сотрудников // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2014. – №1. – С. 1–9.
15. Иванникова Н. Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания / Н. Н. Иванникова. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 208 с.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
17. Институт Адизеса в России — Официальный сайт в России [Электронный ресурс]. – URL: http://russia.adizes.com/ (дата обращения: 14.04.2016).
18. Истратова О. Н. Справочник психолога-консультанта организации / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. – М.: Феникс, 2010. - 640 с.
19. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
20. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием / С.Г. Кара-Мурза. - М.: Алгоритм, 2009. – 864 с.

21. Китаев-Смык Л. А. Психология стресса / Л. А. Китаев-Смык. – М.: Книга по Требованию, 2012. – 368 с.
22. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права – 2012. – №4 (4). – С. 80–83.
23. Корзенко Н.И. Внутренняя демотивация персонала / Н. И. Корзенко, М. Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. –№ 2(331). – С. 76–79.
24. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета – 2015. – № 1 (356). – С. 124–126.
25. Краковецкая И.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом / И. В. Краковецкая, И. П. Телегина, А. В. Телегин // Современные проблемы экономического и социального развития. – 2013. –№ 9. – С. 29–31.
26. Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – №11(19). – С. 1–12.
27. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. - СПб.: Фирма, 2014. - 320 с.
28. Лизинский В. М. Профессионально-личностное выгорание и способы повышения сохранности и способности качественно выполнять свои профессиональные и социальные обязанности / В. М. Лизинский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2013. – 96 с.
29. Макашева Ю.С. Корпоративная идеология как фактор повышения работоспособности персонала // Менеджмент XXI века: парадигмы, концепции, метафоры: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2013. – С. 112-115.

30. Нуриджанов А.Э. Технологии манипуляции в системе управления персоналом современных бизнес-организаций России (на примере республики Башкортостан) // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 33. – С. 324.
31. Орел В. Е. Синдром психического выгорания. Мифы и реальность. – М.: Гуманитарный центр, 2014. – 296 с.
32. Официальный сайт компании «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gazprom-neft.ru/ (дата обращения: 02.03.2016).
33. Погудина Е.Ю. Антропологическая психология в XXI веке: проблемы и перспективы: Сборник материалов V Сибирского психологического форума / Проблемы мотивации персонала в организации Е.Ю. Погудина. – Томск, 2013. – С. 193–195.
34. Погудина Е.Ю. Мотивация персонала сегодня / Е.Ю. Погудина, О.Г. Ивакина. Томск: Томская ТПП, 2014. – 47 с.
35. Пономарёв И. П. Мотивация работой в организации. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — 224 с.
36. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.
37. Разманов В. В. Корпоративная культура постиндустриального типа: социально-философский анализ : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / В. В. Разманов. – Томск, 2009. – 27 с.
38. Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2008. – 480 с.
39. Ричи, Ш. Управление мотивацией : учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин, пер.с англ., под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИДАНА, 2004. — 399 с.
40. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения 8-е изд. / Под ред. Н. А. Ливинской, пер. с англ. О. Л. Пелявский. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 448 с.

41. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Феникс, 2014. – 240 с.
42. Соколов Д.Н. Оплата интеллектуального труда: постановка проблемы // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения. Т. 2 : материалы V юбилейной Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых с международным участием. – 2014. – 4 и 5 декабря. – С. 569-572.
43. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. — М. : КНОРУС, 2010. — 224 с.
44. Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под ред. С. Ю. Трапицын. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
45. Фомин О. С. Методические аспекты регулирования мотивации работника в воспроизводственном процессе / О.С. Фомин, О.Н. Пронская // Экономические науки. – 2011. – 12(85). – С. 99–102.
46. Халтагарова О.Д. Профилактика профессионального выгорания специалистов системы «человек-человек»// Особенности формирования здорового образа жизни: факторы и условия: материалы III международной научно-практической конференции. – 2015. – май. – С. 313-315.
47. Чутко Л. С. Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты / Л. С. Чутко, Н. В. Козина. – М.: МЕДпресс-информ, 2013. – 256 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 — Объединенный список управленческих ошибок

Ошибки, которые представляют наибольшую опасность для любой организации	Ошибки, которые особенно актуальны для вашей организации сегодня
— Неприязнь к поведенческим технологиям (использование правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т.д.); — Неумение обеспечивать фактическое выполнение решений; — «ерунда все, что нельзя посчитать» - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т.д.; — Незнание управленческих технологий; — Перезагрузка обязанностями и ответственностью, в сравнении с реальным потенциалом работников; — Демотивирующий стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений; — «Информационная алчность», т.е. стремление знать и контролировать в организации все; — Привычка назначать нереальные, т.н. «мобилизационные» сроки выполнения заданий «ещё вчера»;	— Неприятие перехода от модели управления «приказ – исполнение» к модели управления «согласование интересов»; — «ерунда все, что нельзя посчитать» - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т.д.; — Перезагрузка обязанностями и ответственностью, в сравнении с реальным потенциалом работников; — Незнание методов формулирования и назначения должностных функций; — Неумение использовать индивидуальные особенности работников; — Демотивирующий стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений; — «Информационная алчность», т.е. стремление знать и контролировать в организации все; — Перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет»;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А.1

Ошибки, которые представляют наибольшую опасность для любой организации	Ошибки, которые особенно актуальны для вашей организации сегодня
— Эмоциональное подавление подчиненных: силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведет к большим управленческим потерям (снижение инициативы работников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений); — Культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала;	— Привычка назначать нереальные, т.н. «мобилизационные» сроки выполнения заданий «ещё вчера»; — Эмоциональное подавление подчиненных: силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведет к большим управленческим потерям (снижение инициативы работников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений); — Культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала;
Примечания *Таблица определена на две колонки в соответствии с методологией А. И. Пригожина. Повторяющиеся записи для одной колонки были исключены.*	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Об утверждении и введении в действие
новой версии методики М-14.05.09-01
«Методика расчета премии персонала АЗС»

Во исполнение письма Директора ДРП А.В. Крылова № НК-18/23235 от 19.11.2012г. и в целях унификации категории бизнес-процессов 14.05 «Поощрение (мотивация) и удержание работников»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Признать утратившим силу с «01» декабря 2012 года методический документ М-14.05.09-01 «Методика расчета премии персонала АЗС» (версия 2.0.), введенный Приказом от «28» июня 2012 года № 848/1 П.
2. Утвердить и ввести в действие с «01» декабря 2012 года:

2.1. Методический документ М-14.05.09-01 (версия 2.1.) «Методика расчета премии персонала АЗС» (Приложение 1).

3. Начальнику Управления по работе с персоналом Калинкиной Л.Ю., Начальнику Управления розничных продаж Неверову П.В., Начальнику планово-бюджетного отдела Овчинникову М.С.:

3.1. руководствоваться требованиями настоящего документа в дальнейшей работе;

3.2. организовать работу подчиненных в соответствии с требованиями настоящего документа;

3.3. обеспечить и контролировать выполнение требований настоящего документа при взаимодействии с другими структурными подразделениями Организации, порядка работы и иных требований, установленных документами;

4. Начальнику отдела документационного обеспечения Черниковой В.В. в течение 1 рабочего дня с даты издания настоящего Приказа довести его до сведения работников Организации согласно листу рассылки.
5. Ответственность за исполнение настоящего Приказа возложить на Начальника Управления по работе с персоналом Калинкину Л.Ю., Начальника Управления розничных продаж Неверова П.В., Начальника планово-бюджетного отдела Овчинникова М.С. в части их касающейся.
6. Контроль исполнения настоящего Приказа возложить на Заместителя генерального директора по организационным вопросам Калинкину Л.Ю.

Генеральный директор **А.И. Шимкив**

В.В. Черникова

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 — Рекомендации для преодоления факторов демотивации персонала в компании «XXX»

Проблема	Рекомендации	Влияние на потребности (из мотивационного профиля)	Стоимость
Недостаточно комфортные условия труда;	Создать условия в которых работники смогут выполнять работу с необходимым оборудованием, положенным по инструкции; Обеспечить регламент перерыва положенного по ТКРФ.	Комфортные условия	Равна стоимости затрат на оборудование
Отсутствует обратная связь; Недоверие руководства к персоналу;	Ввести постоянно-действующую горячую линию, на аутсорсинг	Стабильные, доверительные отношения	20 000 рублей в месяц
Различные типы корпоративных культур; Не эффективная система мотивации;	Воспитать, в качестве традиций, позитивный настрой к решению проблем	Востребованная, значимая работа	Должностные обязанности руководителей
Различные типы корпоративных культур; Не эффективная система мотивации;	Украсить рабочие места логотипами и слоганами; Добавить логотипы на оборудование, авторучки и папки для бумаг; Украсить доску с информацией, и разметить на ней стратегию и цели компании	Востребованная, значимая работа	Материал 780 000 рублей Рабочая сила 3 900 000 рублей

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.1

Проблема	Рекомендации	Влияние на потребности (из мотивационного профиля)	Стоимость
Различные типы корпоративных культур; Не эффективная система мотивации;	Обеспечить сотрудника информацией о том, что происходит в организации, и как именно каждый сотрудник может повлиять на ситуацию; Индивидуально оценивать работу сотрудников;	Ясность целей и критериев Власть, влияние, конкурентность	Средства для этого у компании есть, но требуются изменения
Различные типы корпоративных культур; Не эффективная система мотивации; Отсутствует обратная связь;	Ежемесячно, Управляющим проводить обсуждение действий Операторов (индивидуально), с целью выявления ошибок и их исправления.	Востребованная, значимая работа Ясность целей и критериев Личностное развитие	Обучение управляющих 1 480 000 рублей
Различные типы корпоративных культур; Не эффективная система мотивации; Сильная бюрократизация; Отсутствует обратная связь.	Создать сервис (приложение на рабочий компьютер и для личных гаджетов персонала).	Ясность целей и критериев Власть, влияние, конкурентность Личностное развитие Востребованная, значимая работа	Точная стоимость неизвестна
Примечания *Таблица определена на четыре колонки в соответствии влиянием каждой рекомендации на мотивы сотрудников, и влиянием на корневые проблемы компании «XXX»*			

Рецензия

на выпускную квалификационную работу студента ФП ТГУ Баландина Виктора Александровича, на тему: Корпоративная культура и факторы демотивации персонала (на материале организации «Газпромнефть-Новосибирск»).

Выпускная квалификационная работа Баландина В. А. выполнена на актуальную в управлении персоналом тему: «Корпоративная культура и факторы демотивации персонала». Безусловно, эта тема представляет большой интерес не только с научной, но и с практической точки зрения.

В первой главе, рассматриваются теоретические аспекты мотивации персонала и корпоративной культуры: детально рассмотрены понятия мотивации, демотивации и корпоративной культуры. Также рассматриваются причины и факторы демотивации персонала, и методы их диагностирования.

Во второй главе, предоставлены общие сведения о предприятии, и исследование состояния управления мотивацией и корпоративной культурой в АО «Газпромнефть-Новосибирск». По результатам исследования, автором, разработаны рекомендации по решению проблем в системе мотивации и корпоративной культуре.

Считаю, что поставленная в работе цель выполнена должным образом, а тема работы полностью раскрыта. Материал изложен последовательно, и имеет ссылки на первоисточники.

Выпускная квалификационная работа Баландина Виктора Александровича заслуживает высокой оценки.

Считаю, что работа выполнена на «отлично».

Рецензент:

Начальник участка
АО «Газпромнефть-Новосибирск» _____ Е. Г. Степанова
(подпись)

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «Газпромнефть-Новосибирск» Для документов Отделение в г.Кемерово ИНН 5408051779 ОГРН 1025402461072 РОССИЯ г.Кемерово

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 1

ФИО: Баландин Виктор Александрович
дата выгрузки: 27.05.2016 08:35:49
пользователь: x0000x@mail.ru / ID: 2062892
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
на сайте http://www.antiplagiat.ru

Информация о документе

№ документа: 42
Имя исходного файла: Баландин В.А. ВКР.doc
Размер текста: 3708 кБ
Тип документа: Не указано
Символов в тексте: 89093
Слов в тексте: 10886
Число предложений: 583

Информация об отчете

Дата: Отчет от 27.05.2016 08:35:49 - Последний готовый отчет
Комментарии: не указано
Оценка оригинальности: 91.13%
Заимствования: 7.91%
Цитирование: 0.96%

Оригинальность: 91.13%
Заимствования: 7.91%
Цитирование: 0.96%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
2.22%	[1] О. П. Пригожина, консультант по управлению	http://podelise.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
1.91%	[2] Управление жизненным циклом корпорации	http://lib.rus.ec	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
1.67%	[3] Текст статьи	http://ecsocman.hse.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.98%	[4] Корпоративная культура постиндустриального типа: социально-философский анализ - автореферат и диссертация по философии. Скачать бесплатно полный текст автореферата диссертации на тему Социальная философия.	http://cheloveknauka.com	18.04.2014	Модуль поиска Интернет
0.49%	[5] Полный текст диссертационного исследования (8/9)	http://rd.uniyar.ac.ru	30.01.2015	Модуль поиска Интернет
0.49%	[6] МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ - тема научной статьи по организации и управлению, читайте бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка	http://cyberleninka.ru	01.12.2014	Модуль поиска Интернет
0.43%	[7] .pdf (166 кБ)	http://ej.kubagro.ru	08.08.2014	Модуль поиска Интернет
0.43%	[8] Профессиональное выгорание работников, его причины и возможные последствия | HR-Portal	http://hr-portal.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.39%	[9] Мотивы обучения студентов в ВУЗе	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.38%	[10] Мотивация, как функция менеджмента	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.35%	[11] Dub G.V., Krusyan I.E. Reasons of students' demotivation at the foreign language classes in a higher education institution	http://teoria-practica.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.33%	[12] не указано	http://ar.raexpert.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.32%	[13] Скачать номер в формате PDF	http://ecsn.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.1%	[14] Манипуляция сознанием	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.96%	[15] не указано	не указано	раньше 2011 года	Цитирование

Текст отчета

Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии