

image not found or type unknown



## **Мотивация сотрудников в работе**

**Мотивация и демотивация** - это две стороны медали, которые встречаются в работе. Два этих воздействия приходят как изнутри, так извне. Сегодня мы не будем говорить о том, как человек может сам себя мотивировать на какие-то действия и достижения результатов или, наоборот, загнать себя в депрессию и состояние апатии.

Мы разберемся во внешних условиях, которые влияют на продуктивность работы человека. Мотивация является системой внешних условий, которые позволяют запустить активность в работе и внутреннюю энергию. Мотивировать человека на работе можно наградами, повышениями, похвалой, материальными выплатами. Мотивированный сотрудник всегда с горящими глазами, от рабочего процесса он получает удовольствие. Рвение в работе у него присутствует всегда, и он готов показывать высокие результаты.

## **Что такое демотивация**

Есть и обратный механизм воздействия, который, между прочим, может привести как к положительным, так и к отрицательным результатам. Демотивация - это снижение побуждения к достижению цели на рабочем месте. Это может быть связано с тем, что обстоятельства, которые побуждали человека к работе, или пропали, или ослабли. И по этой причине работник не желает тратить определенные усилия на то, чтобы проявлять в рабочих процессах настойчивость, добросовестность и надлежащие старания. Начальник может применить к сотруднику разные демотиваторы. Демотивация по-русски приводит к ряду последствий, происходящих в психике того, на кого она направлена.

## **Что происходит в результате демотивации**

У многих людей в голове прочно засела мысль о том, что воздействие «кнутом и пряником» дает положительный эффект. Это применимо далеко не во всех случаях. Эта демотивация приводит к тому, что у человека уровень удовлетворенности снижается.

Реакция сразу проявляется в раздражительности, опозданиях. Склонность к конфликтам увеличивается, и человек чувствует себя уставшим. В таком случае можно не рассчитывать на работу с высокой отдачей. Демотивация по-русски не приносит того результата, которого бы желал начальник. В таком случае можно заметить частые уходы на больничный, проявление саботажа в скрытых и явных формах, нарушение исполнительской дисциплины и проявление деятельности, которая может принести ущерб организации. К ряду негативных проявлений еще можно добавить снижение интереса к выполнению работы, пререкание с руководством и даже желание уйти на другое место работы. В данном случае не стоит говорить о готовности к совместным проектам с руководством и коллегами. Вот к таким последствиям приводит демотивация по-русски.

## **Формы демотивации**

Причины таких действий могут быть многообразными. Часто ответственность за антимотивационные действия возлагают на управленческий орган. Чаще всего люди уходят с работы именно из-за плохих отношений с руководством или коллективом, низкого уровня вознаграждения и карьерного роста. Такие проявления не редкость в любых организациях, и есть ряд вариантов, как может проявиться демотивация по - русски.

### **Лучшие демотиваторы - это:**

- игнорирование инициативы работника;
- нарушение негласного договора;
- игнорирование способностей сотрудника, которые он сам считает важными;
- достижений не видно, и карьерный рост не предполагается;
- достигнутые результаты не признаются ни руководством, ни коллегами;
- в статусе сотрудника нет никаких изменений.

## **С какой целью администрация применяет меры против сотрудников**

Поскольку демотивация - это система комплексная, то в разных вариациях ее применяют для того, чтобы сотрудников наказать. Наказание идет за проступки в рабочее время или невыполнение прямых обязанностей. Цель такого мероприятия - не уволить сотрудника, а стимулировать к выполнению своих обязанностей. Благога

миссия демотивации - это повысить эффективность работы. Нужно быть грамотным руководителем, чтобы, используя данный метод, добиться положительного эффекта, а не спровоцировать обратные действия. К таким методам можно отнести моральное наказание и материальное.

Насколько эффективным может быть моральное или материальное наказание взрослого человека - будут судить психологи. Очевидно, что в таких действиях присутствует насильственная составляющая, неприятная человеку. И если наказуемый стрессоустойчивый, имеет хорошие профессиональные навыки и перспективы развития и реализации в другом месте, вряд ли он будет терпеть демотивацию по-русски. Лучшие наказания для того, чтобы его простимулировать, спровоцируют его уход в другое место.

Часто такие способы применяются в большей мере неразумно, не с тем, чтобы помочь развиваться специалисту, а с тем, чтобы поставить его на место и не возвращать конкурента.

## **Демотивация и закон**

Любые меры взыскания должны проводиться в рамках закона, который дает руководителю много инструментов для эффективной работы.

Любые санкции должны фиксироваться письменно, это могут быть служебные записки или объяснительные. Документы должны храниться в личном деле.

Все меры, которые были применимы к сотрудникам, в дальнейшем могут использоваться при аттестации, выплате премий, изменении должностных окладов или перемещении сотрудника по служебной лестнице. Взыскания могут быть учтены при принятии таких решений, и на их основании действия могут быть обоснованными и взвешенными, что должно дать хороший результат.

## **Как строится система демотивации**

Система предполагает, что должна быть разработана программа наказаний должностного лица. Учитывается вид проступка, с какой периодичностью он совершается, и в соответствии с имеющимися данными подбирается наказание.

Есть две формы наказания: **моральная и материальная.**

К материальному взысканию относится строгий выговор, выговор или замечание. Все это должно быть оформлено в письменном виде. Крик в кабинете у начальника и унижения подчиненного не имеют никакого отношения к моральному наказанию с точки зрения закона.

**Материальная** демотивация может быть в виде лишения премии, уменьшения оклада или даже увольнения.

Руководитель сам принимает решение об отдельном или комплексном взыскании с учетом ущерба, который был нанесен компании действиями или бездействием специалиста.

Благодаря законному основанию все сотрудники находятся в одних рамках и понимают процедуры, которые принимаются в компании. В руках руководителя - это хороший инструмент для воздействия и контроля персонала.

Снижение мотивации сотрудника происходит в несколько этапов. У каждого человека реакция носит индивидуальный характер, но существуют общие закономерности. **Выделяют три стадии демотивации:**

**Первая стадия демотивации** - у сотрудника «легкий стресс»- он растерян и пытается понять с чем связан его дискомфорт: с начальством или компанией в целом. Внешние проявления этой стадии потери мотивации могут быть незаметными: сотрудник по-прежнему легко контактирует с коллегами и руководством. Поэтому любые отклонения от обычного поведения должны насторожить непосредственного руководителя.

**Вторая стадия демотивации** проявляется в виде открытого недовольства. Его признаки могут быть различными: игнорирование рекомендаций руководства, демонстративная агрессивность, уклонение (возможно, неосознанное) от выполнения заданий под незначительными предлогами. Любые противоречивые указания руководителя порождают у демотивированного сотрудника чувство собственного бессилия и его поведение становится демонстративным. Цель такого поведения сотрудника - зарекомендовать себя с лучшей стороны, и одновременно сделать руководителя виновным в неудаче. Однако на этом этапе сотрудник еще надеется на изменение ситуации, он способен вернуться в компанию. На этом этапе подчиненный начинает избегать контактов с непосредственным начальством и активнее интересуется поисками другой работы.

**Третья стадия демотивации** на заключительном этапе демотивации происходит полное «отчуждение» сотрудника от руководства и компании в целом. На данной стадии сотрудник уже не пытается возродить собственный интерес к работе, а только - самоуважение. Разочаровавшись в руководстве, в компании и в своей работе, он теряет желание к сотрудничеству, конфликтует с коллегами. На этом этапе сотрудник постоянно подчеркивает пределы своих обязанностей, ограничивает их до минимума. Человек не проявляет инициативу, старается отделиться от компании.

После этого этапа существует всего **два пути развития ситуации**.

- 1) Переход в другую компанию - так чаще поступают топ-менеджеры и высококвалифицированный персонал, востребованный на рынке.
- 2) Сотрудник остается в компании - это, как правило, сотрудники, кому не удается найти работу или их связывают с компанией долгосрочные обязательства. Работник воспринимает работу как неизбежную каторгу.

Постоянно «гореть» на работе способны только единицы. Очень важно вовремя заметить признаки потери интереса персонала к работе и найти способы мотивировать демотивированного сотрудника.

Система мотивации в большинстве случаев ограничивается принципами оплаты труда, политикой материальных и нематериальных поощрений, предоставлением компенсационных пакетов и пр. Однако этого оказывается недостаточно для поддержания энтузиазма персонала. Не стоит забывать про вторую половину мотивации - внутреннюю. Сложность состоит в том, что внутреннюю мотивацию трудно измерить. Но делать это необходимо, так как ее потеря моментально отражается на финансовых результатах и на внутреннем климате компании.

## **Заключение**

К демотивации прибегают, когда хотят как-то наказать человека, показать, что он неправ. Сделать это можно с помощью постоянного внушения, что индивид недостойн того, что имеет, что он недостаточно хорош, что его идеи не заслуживают внимания.

Порой демотиватором служит игнорирование человека. Когда его не воспринимают всерьез, когда никто не спешит соглашаться с мыслями данного индивида, он

может и сам засомневаться в собственной правоте и значимости.

Прямая критика, порой даже не конструктивная, тоже служит демотиватором. Когда человеку постоянно указывают на его ошибки и проступки, когда концентрируются на его недостатках, индивиду становится непросто действовать с прежним рвением.

Иногда методом демотивации может быть просто отсутствие похвалы. Если ранее человек постоянно получал комплименты по поводу своих действий или работы, а потом внезапно перестает слышать положительные и обнаруживать знаки восхищения, его самооценка может упасть, а сам индивид способен задуматься над тем, все ли правильно он делает.

Отсутствие поддержки тоже можно отнести к демотивационным методам. Бывает, что один человек не согласен со своим другом или членом семьи. Он не высказывает свои сомнения, не вызывает спор по поводу разногласий, не мешает действовать другому индивиду, но и не оказывает ему содействие, в котором тот так нуждается.

Когда работодатель хочет демотивировать своего сотрудника, он может урезать ему премию или не выдать ее вовсе. Также к демотивационным методам, применяемым к персоналу, относятся различные взыскания – материальные и административные – и даже задержки заработной платы.