



Управление персоналом – это многоэлементный и сложный механизм, правильная организация работы которого обеспечивает достижение компанией поставленных целей. Полученный результат зависит от большого количества факторов, одним из них является система стимулирования персонала, действующая в организации. Путь к качественному управлению персоналом основывается на понимании мотивов и потребностей работников организации.

От мотива, которым руководствуется человек в своей трудовой деятельности, зависит его отношение к работе, а на трудовое поведение, в свою очередь, воздействуют факторы, действующие в разных направлениях и с разной силой. Эти факторы могут оказать на трудовое поведение как положительное, так и отрицательное влияние. Если появляется отрицательное воздействие факторов, то организация сталкивается с проблемой демотивации персонала

Демотивация – представляет собой снижение уровня побуждения к достижению целей организации, обусловленное отсутствием либо ослаблением влияния сил, побуждающих человека к деятельности с затратой определенных усилий, на надлежащем уровне старания, добросовестности, настойчивости

Т.С. Андреева выделяет две основные причины демотивации. Первая связана с материальной неудовлетворенностью, а вторая – с психологической. В связи с этим толчком для демотивации могут послужить следующие факторы:

- ○ игнорирование идей и инициативы;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- нарушение негласного контракта;
- отсутствие ощущения достижения цели, нет личного и профессионального роста;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника;
- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег [1].

Многие авторы разделяют причины демотивации на внутриорганизационные и личные. Как внутриорганизационную причину демотивации сотрудников называют

систему управления персоналом организации в целом, возлагая ответственность за демотивацию сотрудников на службу управления персоналом. Однако, причины, приводящие сотрудников к состоянию демотивации, необходимо искать в мотивационных мероприятиях внутри организации, исследовать причины демотивации, которые возникают в процессе мотивационных мероприятий. Ведь даже сами процессы мотивирования могут являться причинами демотивации. Стоит учитывать то, что каждый из сотрудников может воспринимать обстоятельства по-своему, и по этой причине один и тот же стимул может стать для различных людей мотивирующим и демотивирующим. Зависеть это может, в первую очередь от персональной системы ценностей, убеждений и уровня самооценки данного человека. Для одних снижение заработной платы может явиться стимулом повышения производительности труда. Для других – причиной принятия решения об увольнении.

Нельзя не отметить, что бывают случаи, когда при правильно выстроенной системе стимулирования явление демотивации также имеет место быть. Немаловажное влияние на персонал оказывает организационная культура компании.

Еще одним внутриорганизационным фактором демотивации является неэффективная система оплаты труда. Это может проявляться, если сотрудник вознагражден ниже уровня его вклада в общий процесс, а также при наличии на этом фоне поощрений явно завышенных при меньшем уровне заслуг. В том случае, когда труд оценен низко и отсутствует положительная динамика при положительных показателях труда, отсутствие вознаграждения в материальном эквиваленте не может продвигать работника к повышению производительности труда. Также распространенным фактором демотивации можно считать соотношение сложности задачи и уровня мастерства в данном деле. Когда сотрудник может выполнить поставленную перед ним задачу, когда она не сложная – он расслаблен. Если работник всегда будет делать только то, с чем хорошо справляется, он не будет развиваться, наступит апатия. Именно поэтому сотрудник должен регулярно решать посильные развивающиеся задачи, которые находятся за пределами его компетенций и функций.

Важным демотивирующим внутриорганизационным фактором может служить стиль управления непосредственного руководителя. Во многих случаях потеря интереса к работе связана с некорректной мотивацией конкретного человека, с игнорированием его внутренних мотивов. Для результативной мотивации подчиненных менеджеру необходимо четко представлять, какими критериями руководствуется человек при принятии решений, что является для него главным

стимулом в работе.

Также в основе демотивации сотрудников помимо внутриорганизационных проблем могут лежать и личные. Личными мотивами снижения рабочего энтузиазма могут выступать, например, проблемы в семье. В этом случае роль непосредственного руководителя и всего коллектива сводится к психологической поддержке коллеги. Еще одна возможная причина - эмоциональная истощенность человека.

Демотивация имеет свои особенности проявления. По мнению Р. Шпренгера, неправильное применение стимулов также может создавать условия для демотивации сотрудников. Причем проявления демотивации могут быть как скрыто так и открыто, фиксироваться окружающими.

Как открытая демотивация может рассматриваться демонстрация сотрудником моделей поведения, не соответствующих запросу организации. Такая демотивация может быть определена как активная. Можно предположить, что такая форма проявления демотивации в значительной степени отражается на организационной эффективности, в том числе за счет возможности негативного влияния демонстрируемого отдельным сотрудником поведения на поступки других членов коллектива. Это позволяет говорить о том, что открытая демотивация отдельного сотрудника создает демотивирующие ситуации в коллективе. Это требует вмешательства руководителя, использования его персональных ресурсов для формирования управленческих воздействий, нейтрализующего или исключаящего создание негативных для организации ситуаций. В тоже время, можно утверждать, открытая демотивация подлежит диагностике, ее причины могут быть вовремя выявлены и определенным образом скорректированы.

Скрытая демотивация часто не может быть распознана своевременно, так как маскируется востребованными организацией моделями поведения. При этом несоответствие внутренних мотивов демонстрируемому поведению, ограничивает эффективность сотрудника и, соответственно, организации в целом. Такой вид демотивации может быть определен как пассивный, так как демонстрация заявляемых организацией моделей поведения в ограниченной степени поддерживает эффективность сотрудника. Пассивная демотивация часто связана с использованием формального управления, когда руководитель, даже фиксируя ограниченность ресурсных вложений сотрудника, по разным причинам отказывается от управленческих воздействий на него, позволяя минимизировать уровень участия в организационной деятельности при сохранении уровня

вознаграждения.

Следует отметить, что руководство не всегда склонно признавать демонстрацию сотрудниками проявлений демотивации, так как в первую очередь это свидетельствует, о недостатках управления. Зачастую в этой ситуации применяется формальное управление, которое, в свою очередь выступает катализатором снижения заинтересованности сотрудника в организационной деятельности, т.е. инструментом его демотивированности.

Проявление демотивации происходит не сразу, а постепенно. Т. Кузнецова выделяет 4 этапа демотивации персонала. Первый этап характеризуется легким переживанием, когда проявляется растерянность и недоумение работника. Этот этап практически незаметен, поскольку работник довольно легко контактирует как со своими коллегами, так и с руководством предприятия. Второй этап проявляется в виде раздражения, которое в основном вызывается разноречивыми указаниями руководителя, что вносит неопределенность ситуации. Третий этап – явное недовольство, когда игнорируются какие-либо рекомендации начальства. Четвертый этап – это когда работник полностью «удаляется» от руководства и предприятия в целом. Он полностью разочарован. Не хочет возродить никаких надежд на возвращение. Последним этапом является этап их устранения [3].

Чтобы эффективность труда не снижалась, необходимо бороться с демотивацией. На ее начальных стадиях у руководителя еще есть шансы открыть у работника «второе дыхание». Если демотивация обусловлена определенными условиями, то для этого достаточно ликвидировать ее причину. Успех зависит от того, есть ли у компании возможности удовлетворить требования персонала. Однако в некоторых случаях не целесообразно тратить ресурсы компании на восстановление сотрудников неудовлетворенных своей работой. Специалисты по персоналу отмечают, что избавить коллектив от людей, потерявших интерес к работе, будет полезно, если у отдельных сотрудников это стало привычкой (заключительный этап). Если сотрудник не особо ценен для организации, то такие расставания безболезненны. Но следует побороться, когда это одна из ключевых фигур для компании. Можно, например, перевести на такой участок работы (новое подразделение, проблемный коллектив), где он сможет применить знания и навыки по-новому. Но всегда нужно помнить, что грань между тем, когда за сотрудника еще стоит бороться, и когда - уже нет, очень тонкая. В ситуации, когда сотрудник уже принял решение об уходе, его возвращение может иметь вредные последствия. И самое рациональное решение этой проблемы – поиск и обучение преемника.

Основываясь на работах Т. Кузнецовой, Т.С. Андреевой можно выделить три универсальных пути решения проблемы демотивации сотрудников на работе:

«Формальные» решения. Этот способ используют, когда для качественной системы мотивации не хватает ресурсов или есть намек на массовую демотивацию, связанную, например, с сезонной нагрузкой. Нужно создать некую активность, которая вовлечет сотрудников в деятельность организации, разнообразит серые будни, сохранит интерес персонала к работе. Например, можно организовать совместный отдых, провести нестандартное корпоративное мероприятие и т.д.

«Точечные» решения. Это ряд мер, к которым прибегают, чтобы «вернуть к жизни» конкретное лицо. Здесь подход индивидуальный: совместно обсудите происходящее, пересмотрите должностные обязанности, предоставьте гибкий график работы.

«Системные» решения. В отличие от предыдущего, этот комплекс мер применяется, когда большая часть персонала утратила интерес к работе: в организации постоянно возникают конфликты, и царит напряженная атмосфера. Чтобы решить подобную проблему, вам стоит конкретизировать требования к кандидатам, наладить адаптационные процессы, разработать обучающие мероприятия и т.д.

В заключении можно сказать, что демотивация – это актуальная проблема и с ней нужно грамотно бороться. В основе процесса демотивации лежит неудовлетворенность рабочим процессом. В качестве антитезы демотивации рассматривается вовлеченность сотрудника. Для руководителей одно из главных правил - обращать внимание на внутренние мотивы и потребности сотрудника с первых дней его работы, стараться организовывать его деятельность так, чтобы не терялась его заинтересованность к работе. Влияние на внутреннюю мотивацию сотрудников для своей выгоды недопустимо. Когда руководитель внимателен к своим сотрудникам, поощряет и развивает их интерес, тогда и его подчиненные работают с полной отдачей. Основное, что формирует вовлеченность сотрудника в работу – это способность влиять на работу, понимание и принятие ценности своих целей и задач.