



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 проявляется в снижении мотивации работника и характеризуется комплексом переживаний человека, который обусловлен отрицательными факторами, воздействующими на трудовое поведение. Среди них: работа персонала без должной энергии и энтузиазма, потеря инициативы и ответственности, восприятие сотрудниками пребывания на рабочем месте как простое времяпрепровождение

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.

Причины демотивации персонала могут быть многообразны. 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;

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.

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.

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.

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.

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.

В заключении можно сказать, что демотивация - это актуальная проблема и с ней нужно грамотно бороться. В основе процесса демотивации лежит неудовлетворённость рабочим процессом. В качестве антисостояния 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.