



Различают 3 этапа пропажи интереса к работе у сотрудника:

1. Характеризуется «лёгким стрессом» для сотрудника. Он начинает испытывать некий дискомфорт, растерянность и пытается выяснить, в чём причина: в начальстве или компании в целом. Внешне эти изменения не особо заметны: данный специалист, как прежде, поддерживает контакт с коллективом и руководящим составом. Поэтому непосредственный начальник должен быть особо внимательным к любым отклонениям в поведении своих сотрудников.
2. Характеризуется открытым недовольством. Такое поведение может проявляться в игнорировании рекомендаций руководителя, демонстративной агрессии, уклонении от исполнения своих обязанностей под любым незначительным предлогом. Каждое противоречивое указание начальника вызывает у сотрудника ощущение бессилия. В итоге такой сотрудник начинает демонстративно проявлять своё недовольство с той целью, чтобы показать себя с лучшей стороны и в то же время обвинить директора в неудаче. Тем не менее на данной стадии он ещё питает надежды, что ситуация изменится к лучшему, и может вернуться в организацию. Как правило, в этот период сотрудник избегает прямых контактов с руководством и активно ищет новую работу.
3. Характеризуется полным «отчуждением» от руководителя, коллектива и организации в целом. На этой ступени сотрудник компании уже оставил попытки вновь пробудить интерес к своим должностным обязанностям. Он испытывает разочарование по отношению к руководству, предприятию и своей работе, не желает больше сотрудничать и идёт на конфликт с коллегами. При этом сотрудник постоянно подчёркивает круг своих полномочий, ограничиваясь до минимума в выполнении должностных обязанностей. Он больше не проявляет инициативу и старается оградить себя от организации.

Как правило, выделяют только 2 возможных способа развития подобной ситуации: специалист переходит в другую организацию, или же человек продолжает работать в этой компании. Руководитель должен уметь своевременно реагировать на потерю мотивации специалистов к выполнению своих должностных обязанностей, а также использовать различные способы, чтобы вновь заинтересовать их.

Как правило, система стимулирования подразумевает под собой повышение заработной платы, предоставление компенсационного пакета и прочие материальные и моральные поощрения. Но, как показывает практика, зачастую ситуация от этого существенно не меняется. Важно понимать, что внутренняя мотивация важна ничуть не меньше, а где-то играет и более значимую роль. Проблема в том, что она с трудом поддаётся измерению. Тем не менее руководитель обязан учитывать особенности внутренней мотивации персонала, поскольку это напрямую отражается на прибыли и психологическом климате внутри компании.

Потеря интереса к выполнению рабочих обязанностей является конечным результатом. Процесс снижения мотивации, как правило, происходит в течение довольно длительного периода времени, но в некоторых случаях наступает внезапно. Во многом это определяется значимостью отрицательных моментов для конкретного сотрудника и продолжительностью их воздействия. Однозначно можно утверждать, что демотивация персонала формируется под воздействием целого комплекса факторов. Каждый человек по-разному реагирует на жизненные обстоятельства, и один и тот же стимул одного специалиста может мотивировать, а для другого – наоборот, стать причиной потери интереса к работе. Такое различие в восприятии объясняется индивидуальной системой убеждений, ценностей и уровнем самооценки каждой личности.

Именно поэтому после выявления и распознавания «симптомов» демотивации того или иного специалиста руководитель должен определить причины его поведения. Подходящий для этого способ нужно подбирать исходя из того, на какой стадии находится данный процесс. К примеру, на начальном этапе угасания интереса к работе целесообразно организовать доверительный разговор с сотрудником, чтобы выявить причины его дискомфорта, тревожности и напряжённого состояния, а также постараться найти выход из ситуации. Если беседа пройдёт в конструктивном ключе, и он ответит на вопросы «что вызывает недовольство?» и «какие шаги должна предпринять компания, чтобы устранить данные препятствия?», тогда уровень мотивации перестанет падать.

Но в данной ситуации можно использовать метод многосторонней диагностики. Данная техника подразумевает не только определение степени недовольства работой того или иного сотрудника, но и оценку мотивации и демотивации персонала в целом. Использование комплекса методов актуально в том случае, когда ощутимо падает уровень продуктивности трудовой деятельности всего коллектива, а не только одного специалиста.

В целях профилактики рекомендуют периодически использовать анонимные опросники, чтобы выявить степень удовлетворённости коллектива работой. Проведение такого исследования можно доверить внутренней службе по управлению кадрами, а также сторонним консультантам. Анализ результатов данного мониторинга даёт возможность руководителю получить чёткие показатели, какие именно факторы демотивируют сотрудников, а какие стимулируют повышение интереса к работе. Так можно выявить основные проблемные зоны компании, а также определить, в чём заключаются причины демотивации тех специалистов, которые уже не идут на контакт и близки к этапу «отчуждения» от организации. Развитию демотивации персонала способствуют внутриорганизационные и личные проблемы работников.

Существует несколько факторы демотивации персонала. Основные из них указаны ниже, также, приведены причины и способы их устранения:

1. Нарушение неофициальных договорённостей — окружающая среда в компании не удовлетворяет сотрудника, препятствует реализации его внутренних мотивов. Решение этого: предоставлять каждому кандидату на вакантную должность актуальную информацию об организации в процессе отбора. Необходимо формировать реалистичные ожидания, а не радужные перспективы, которые не соответствуют действительности.
2. Игнорирование навыков специалиста — руководитель взял на работу сотрудника, уровень квалификации которого значительно выше требуемого. Его навыки не реализуются, и ему становится скучно. В таком случае нужно разработать дополнительный ряд задач, которые помогут специалисту проявить свой потенциал и знания.
3. Отсутствие поощрения работников за проявление инициативы — активные сотрудники предлагают свои креативные идеи, а руководитель отказывается менять привычный ход работы. Начальнику следует прислушаться к предложениям своих специалистов. Если идея является нецелесообразной, нужно объяснить работнику, почему она неприемлема.
4. Отсутствие чувства единения с компанией — зачастую внештатные работники не считают себя полноценными членами коллектива. Тут необходимо сформировать командный дух в каждом отделе организации.
5. У специалиста отсутствует личный и профессиональный рост — рутинный и однотипный режим работы, результат трудовой деятельности виден только после длительного периода времени. Задачи для специалистов рутинной деятельности должны носить краткосрочный характер. А длительные проекты

следует подразделять на несколько этапов, после выполнения каждого из которых должен быть виден промежуточный результат.

6. Руководитель не признаёт достижения и результаты сотрудника — игнорируются и не поощряются успехи специалиста. Руководитель должен быть внимательным к достижениям своего сотрудника, использовать материальную и словесную форму поощрения. Проанализировать оценочную систему результатов, есть вероятность того, что критерии завышены.
7. Отсутствие карьерного роста специалиста — наличие жёстких структурных ограничений для изменения статуса сотрудника. Начальник руководствуется субъективным мнением при продвижении специалистов по карьерной лестнице. Директору следует менять статус сотрудника, сохраняя при этом его должность. Например, он может поручить специалисту руководить тем или иным проектом.

Демотивация персонала является весьма актуальной проблемой в настоящее время, и борьбу с ней следует вести очень аккуратно. Самое главное для руководства – с первых дней сотрудничества с новым специалистом следует обратить внимание на особенности его внутренних мотивов и потребностей, а также приложить усилия к тому, чтобы наилучшим образом организовать его деятельность. Директор должен уделять внимание поощрению и развитию интереса сотрудников, тогда они будут прилагать усилия, любить свой труд и компанию в целом.