



Процесс демотивации постепенен и происходит не сразу. Он обуславливается влиянием определенных факторов, внутриорганизационных, чаще всего. Понижение уровня мотивации, и рост демотивации проходит в несколько этапов. После повторения демотивирующих стимулов у работника возникает тревожное состояние, которое сопровождается недоумением и удивлением. Далее следуют попытки проанализировать происходящее. По результатам анализа сотрудник бессознательно или осознанно принимает решение о своем в данной ситуации, выбирает тип реакции. Здесь выбор достаточно разнообразен: от стоического, молчаливого выполнения своей работы, несмотря на внутренние трудности, до открытого конфликта с руководством и коллегами.

Необходимо заметить, что процесс демотивации остается зачастую незамеченным до тех самых пор, пока не произойдет серьезный срыв в работе, или пока, внезапно для руководителя, работник не покинет компанию. У каждого человека реакция на демотивацию индивидуальна, несмотря на это можно выделить общие признаки, которые характеризуют каждый из этапов демотивации.

Типичными признаками первого этапа демотивации, характеризуемую как «легкий стресс» являются растерянность и удивление сотрудника. Внешне проявление данной стадии потери мотивации может быть незаметным. По этой причине любое отклонение от обычного поведения работника должно насторожить руководителя.

Следующим этапом демотивации - проявление открытого недовольства. Признаки его могут быть различны: демонстративная агрессивность, игнорирование рекомендаций руководства, уклонение (неосознанное, возможно) от выполнений заданий под ничего не значащими предложениями и т.д. На данном этапе любое противоречивое указание руководителя порождает в демотивированном сотруднике чувство бессилия. Одновременно, у сотрудника еще остается подсознательная надежда на изменение ситуации. На данном этапе сотрудник старается избегать контактов с непосредственным начальством и все активнее интересуется поисками другой работы.

Заключительный, третий этап демотивации проявляется наиболее ярко, так как происходит отчуждение работника от руководства и организации в целом. На рассматриваемой стадии работник уже не делает попыток возрождения

собственного интереса к работе, а только лишь - самоуважение. Будучи разочарованным в руководстве, в своей работе и в организации, он теряет побуждения к сотрудничеству, и это часто бывает причиной конфликта с коллегами по работе. Основным признаком этой фазы является подчеркивание пределов своих обязанностей сотрудником, а также желание их минимизировать. Манерой поведения, характеризуемой открытым негативизмом или безынициативностью, сотрудник пытается отстраниться от организации. После данного этапа есть два возможных сценария развития событий. Первый - уход в другую организацию. Этот вариант обычно выбирает и высококвалифицированный персонал, востребованный на рынке труда и топ-менеджеры. Вторым вариантом может быть следующее - сотрудник остается работать на старом месте, но работу воспринимает как неизбежность.

Для руководства это только усугубляет сложившуюся ситуацию, негативно влияя на остающийся персонал, а, кроме того, на репутацию компании, попадающей в категорию не ценящих перспективных работников. Результатом демотивации идет снижение удовлетворенностью работой.

Причинами демотивации персонала можно назвать следующие:

- плохие условия труда;
- несправедливая оплата труда;
- неправильный стиль руководства;
- отсутствие у людей продвижение, перспектив;
- отсутствие организационной ясности;
- деформация корпоративной культуры;
- отсутствие возможности обучения.

Если сотрудник, по мнению руководства, ценен для компании, то после определения причин демотивации необходимо их устранить. Руководитель должен принять решение, мотивировать или увольнять работника.

На начальной стадии демотивации есть еще шанс открытия у сотрудника «второго дыхания». В случае, если демотивация имеет ситуационную причину, то достаточно ликвидировать ее. Все зависит от того, есть ли у компании

возможности удовлетворения требований персонала. В некоторых случаях, однако, тратить силы на восстановление «угасших» сотрудников не является целесообразным.

Специалистами по персоналу отмечается, что если отсутствующий интерес к работе у отдельных сотрудников стал привычным (на заключительном этапе), то убрать из коллектива этих людей будет полезно для организации. Расставания такие не особо болезненны, если работник не так уж и ценен для организации. Однако, если это ключевая фигура для компании, то следует принимать меры. Хотя, в ситуации, если сотрудник принял уже твердое решение об уходе, возвращение его может иметь чрезвычайно вредные последствия. Самым рациональным решением этой задачи является найти и обучить преемника.

Ниже приведем факторы потери мотивации у персонала, являющиеся основными, возможные и предполагаемые причины возникновения их и рекомендации по их устранению.

1. Нарушение негласного контракта.

Причина - реальная «среда обитания» в организации не соответствует ожиданиям работника, не могут реализоваться его внутренние мотивы.

Решение - при отборе предоставлять кандидату максимально реалистичную информацию о компании, формировать реалистичные ожидания, а не «радужные перспективы».

2. Неиспользование навыков сотрудника.

Причина - принят специалист, более квалифицированный, чем необходимо для данной позиции. Сотрудник не реализовывает свои навыки.

Решение - постановка задач (возможно, проектных), которые ему позволят задействовать неключевые навыки.

3. Игнорирование идей и инициативы.

Причина - сотрудником выдвигается одна идея за другой, а руководство из-за недоверия или нежелания что-то менять, отмахиваются от них.

Решение - прислушиваться к предложениям и идеям, всегда объяснять, почему та или иная идея не подходит для реализации в данной организации.

4. Отсутствие чувства причастности к компании.

Причина - у младшего персонала часто формируется впечатление, что они являются людьми "второго сорта".

Решение - заняться формированием командного духа во всех подразделениях компании.

5. Отсутствие профессионального и личного роста.

Причина - долгосрочная деятельность, рутинная работа, результат которой виден через длительный период времени.

Решение - для работников «рутинной» сферы ставятся краткосрочные задачи, а долгосрочные проекты разбиваются на этапы, где показателем является промежуточный результат.

6. Отсутствие признания результатов и достижений и со стороны руководства.

Причина - не замечают успехов деятельности сотрудника, не выделяют его из общей массы.

Решение - стараться поощрять сотрудника если не финансово, то в словесной форме, обращать внимание на достижения. Пересмотреть критерии оценки результатов, возможно они завышены.

7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Причина - жесткие ограничения для карьерного роста в структуре организации. Субъективизм руководителя при принятии решений о перемещении сотрудников.

Решение - применять различные изменения статуса без изменения должности (руководство новым проектом, направлением и т.д.).

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы. Чрезвычайно важна на любом предприятии система мотивации, как материальная, так и нематериальная. Подчас именно нематериальная мотивация оказывается важнее материальной по причине удовлетворения человеком моральных потребностей, а не только физических.

Рассмотрены виды и причины демотивирующих факторов управления персоналом и проанализированы способы решения демотивирующих проблем.