

**ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА:
ПОНЯТИЕ, ПРИЧИНЫ, СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ**
DEMOTIVATION OF PERSONNEL: CONCEPT, REASONS, WAYS OF OVERCOMING

Е. Н. Максюта, студент
Н. Ф. Крутикова, преподаватель
кафедры менеджмента и экономической теории
Уральский государственный аграрный университет
(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

Рецензент: Е. В. Зарубина, кандидат философских наук, доцент

Аннотация

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации, так как без нее сотрудники не проявляют интерес к работе, не проявляют инициативу и стараются сузить свои должностные обязанности. В статье рассматриваются признаки, причины, последствия и способы борьбы с демотивацией сотрудников. Демотивация является одной из главных причин понижение эффективности организации, поэтому необходимо знать, как она проявляется и как заново замотивировать своих сотрудников.

Ключевые слова: демотивация, мотивация, работодатель, сотрудники.

Summary

Recently, attention to the problem of motivation has especially increased, since without it employees do not show interest in work, do not take the initiative and try to narrow their job responsibilities. The article discusses the signs, causes, consequences and ways to combat demotivation of employees. Demotivation is one of the main reasons for the decrease in the effectiveness of the organization, so you need to know how it manifests itself and how to re-motivate your employees.

Keywords: demotivation, motivation, employer, employees.

Важно уметь замотивировать своих работников, ведь мотивация является одним из способов повышения производительности труда. Ни одно предприятие не достигнет успеха, если сотрудники будут демотивированы. Рабочие не хотят тратить свои силы на то, чтобы проявлять настойчивость, инициативность и добросовестность в выполнении своих обязанностей, так как причины, которые побуждали их к работе, исчезли или ослабли.

«Демотивация – снижение эффективности труда сотрудников, потеря желания выполнять рабочие обязанности, апатия и равнодушие».

Процесс потери мотивации может продлиться несколько недель или несколько месяцев. Когда работник сообщает о том, что потерял интерес к работе, для начальника это бывает неожиданно. Поэтому важно знать какие стадии есть и как они проявляются:

1. Первая стадия. Она выражается в растерянности и длится меньше недели. На данном этапе человек постоянно спрашивает себя: «Что происходит? Кто виноват? Чем это вызвано? Что стало причиной — моя работа или начальник?»;

2. Вторая стадия. Появляется раздражение и длится до одной недели. Если человек длительное время получает противоречивые указания, он начинается раздражаться. На этой стадии производительность труда растёт, так как он пытается сделать все, чтобы появилось вза-

имопонимание и урегулирование стрессовой ситуации. Действия работника импульсивны, такую повышенную нагрузку сложно выдержать больше недели;

3. Третья стадия. Демотивация отражает двойную роль и не длится дольше четырех недель. Когда человек понимает, что руководство не собирается урегулировать неприятную ситуацию, он перестает задавать себе вопросы о том, кто виноват в его проблемах. Он возлагает надежды на оплошность руководителя, чтобы он смог заявить, что он справился бы лучше с этой задачей, если бы был на месте руководителя. Основной приметой данной стадии является то, что сотрудник избегает общения с руководством.

4. Четвертая стадия. Эта стадия приносит разочарование и длится в зависимости от самого сотрудника. Именно в этот период сложнее всего восстановить интерес к работе. Производительность труда сильно падает, потому что человек считает, что если плохо выполнять (или не выполнять) должностные обязанности, то руководить это заметит и постарается выяснить в чем проблема. Время данной фазы зависит от решительности и уверенности сотрудника, от степени его активности и от морали конкретной личности. Чтобы вернуть стимул к труду, необходим индивидуальный контакт с руководителем.

5. Пятая стадия. Потеря возможности сотрудничества, может тянуться до трех недель. Главный признак данной стадии — человек пытается максимально сузить свои полномочия. Портятся отношения с коллегами, так как весь свой негатив вымещается на них.

6. Шестая стадия. Завершающая. Полностью разочаровавшись в своей работе, человек либо найдет другое место, либо будет чувствовать себя в роли каторжника. Вероятно, что со временем и другие сотрудники будут вести себя аналогично, если начальник не изменит свое отношение к организации.

Ниже описаны признаки потери мотивации сотрудника, которые помогут опытному руководителю вовремя среагировать и предотвратить этот процесс.

1. Неудовлетворенность работой, плохое настроение. Сотрудники все чаще начинают жаловаться на коллег, руководителя, обязанности.

2. Хроническая усталость. Это заболевание, которое приводит к профессиональной и социальной дезадаптации. Проявляется как слабость после любой нагрузки, даже самой незначительной. У работника нет сил для работы с коллегами и клиентами.

3. Отсутствие дисциплинированности. Сотрудник все чаще начинает опаздывать, не выполняет поставленные задачи в срок, он старается как можно быстрее уйти с работы, задерживается на перерывах.

4. Неорганизованность. Снижается внимательность и концентрация, из-за чего он может допускать большое количество ошибок.

5. Раздражительность. Работник остро реагирует на критику, повышает голос на клиентов и коллег.

6. Потеря инициативы. Пропадает желание предлагать новые идеи. Сотрудник отказывается от задач и функций.

Сначала вся неудовлетворенность замалчивается, но если недовольство будет расти, то это может привести к следующим последствиям:

- 1) распространение недовольства на других сотрудников;
- 2) саботаж;
- 3) увольнение сотрудников, текучесть кадров;
- 4) имитации трудовой деятельности.

Все причины демотивации приводят к тому, что начинает снижаться производительность труда, а значит, происходит потеря выручки. Поэтому важно уметь отследить данные признаки у своих сотрудников и как можно скорее принять меры по их устранению.

Есть множество факторов, которые демотивируют сотрудника: низкая самооценка, недостаточная квалификация, негативные события в личной жизни, неудовлетворение качеством работы.

С личными проблемами руководитель не может помочь, но он может приложить все усилия, чтобы работник чувствовал себя уверенно на своем рабочем месте.

Есть множество причин, которые приводят к снижению мотивации, но в статье рассматриваются основные:

1. Не меняется заработная плата долгое время. Отсутствие повышения заработной платы в течение нескольких лет негативно влияет на производительность труда сотрудников. На рынке труда постоянно появляются новые вакансии с более высокой оплатой труда, из-за чего сотрудник начинает сомневаться в своей ценности для компании. Если же сотрудник качественно выполняет свои обязанности, то стоит задуматься о повышении заработной платы. В случае если вы не можете поднять жалование, вы можете выбрать другие способы мотивации, например:

- дать дополнительные выходные;
- составить более удобный график работы;
- отправить сотрудника на курсы повышения квалификации;
- проведение развлекательных мероприятий в компании;
- предоставление скидок на продукцию или услуги компании.

Положительный эффект: сотрудники видят, что их работу ценят, и руководство готово пойти на специальные условия исключительно для него. Понимание того, что к сотрудникам относятся как к людям, а не как к легко заменяемой рабочей массе – очень важно [2].

2. Специалист не видит перспектив. В таком случае человеку становится скучно, его ответственность по отношению к обязанностям начнет снижаться. Если сотрудник важен для компании, тогда стоит предложить ему новые задачи. Также можно предложить самостоятельно разработать план своего развития, как делают это в таких крупных компаниях как: Google, Twitter, Zappos, Facebook и Starbucks.

3. Напряженный рабочий график. Работа сверхурочно, неудобный график, маленький срок на выполнение задач — все это вызывает стресс у работника, особенно если подобные ситуации не вознаграждаются в полной мере. Для того чтобы таких ситуаций не происходила, менеджеры могут запланировать тренинги по управленческой культуре и планированию для руководителей разного уровня. Также руководитель должен регулярно пересматривать графики работы, общаться с персоналом, чтобы выявить неудобства от работы и графика.

4. Игнорирование инициатив. В самом начале работы люди всегда полны идей, они готовы предлагать улучшения бизнес-процессов. Но если руководитель оставляет без внимания идеи, которые действительно будут полезны, со временем мотивация сотрудников будет снижаться. Чтобы такого не произошло, имеет смысл запустить конкурс инноваций с подведением итогов раз в месяц или квартал. Лучшие из предложений будут реализованы, а авторы будут награждены.

5. Отсутствие единства в коллективе. Постоянное ощущение одиночества и конфликты в коллективе — это серьезный фактор, который демотивирует сотрудника.

Среди разрушительных процессов, которые вызывает демотивация сотрудников, хочется отметить наиболее хрестоматийные.

1. Увольняются ключевые сотрудники, из-за этого снижается эффективность работы и качество производимых товаров/услуг.

2. Повышается кадровая текучесть, сложнее закрываются вакансии, растут расходы на персонал.

3. Снижается продуктивность сотрудников.

4. Повышается количество ошибок в работе.

5. Растет процент недовольных клиентов.

6. Падают показатели вовлеченности и лояльности.

7. Снижается прибыль. Постоянное снижение прибыли в скором времени приведет к краху компании.

8. Портится репутация компании.

9. Теряется конкурентоспособность на рынке.

Если демотивированный сотрудник является неформальным лидером в компании, то демотивация может оказаться токсичной. Когда неформальный лидер укореняет вредные привычки в коллективе, то сотрудники теряют интерес к командному делу и перестают быть сплоченными вокруг общей цели.

Чтобы не допустить всех этих негативных последствий, важно уметь заметить признаки демотивации у своих сотрудников и вовремя начать бороться с ними.

Лишь некоторые люди способны ощущать постоянное удовлетворение от своей работы, поэтому хороший руководитель должен уметь применять методы повышения боевого духа в команде.

В основном для мотивации сотрудников используют материальное вознаграждение. Недостаток данного подхода заключается в том, что такое вознаграждение не влияет на внутреннее состояние человека, и это может замотивировать лишь на недолгий период. Поэтому необходимо знать и другие способы повышения мотивации.

1. Общие цели. Если коллектив сплочен ради достижения определенной цели, то такая атмосфера позволяет поддерживать боевой дух длительное время.

2. Самореализация. Когда руководитель предоставляет дополнительные задачи своим сотрудникам, демотивированный работник может вернуться в нормальное состояние.

3. Обучение. Образование – это путь к повышению своих знаний, умений и навыков. Руководство должно понимать, что сотрудники – это капитал, в который также следует вкладывать деньги. В качестве обучения можно использовать:

- семинары, курсы, тренинги;
- лекции;
- стажировка;
- наставничество;
- бизнес-коучинг;
- дистанционное обучение.

4. Постоянное совершенство. «Управленческая система, построенная на механизме улучшений, позволяет задействовать два условия вовлеченности – воздействие персонала на бизнес-процесс и его постоянное улучшение. Чтобы такая система функционировала, нужно создавать ценности прямого диалога». Принципы профилактики демотивации:

– для предприятия важны не только материальные успехи, но и налаженные связи между работниками, так как это приведет к отличным результатам. Поэтому важно установить «поддерживающие взаимосвязи».

– важно признавать проблемы и вместе их обсуждать.

– самодисциплина.

Установка подчинённому ответственности и контроля над выполняемой им работой может, как усилить самостоятельность работников, так и повысить уровень их трудовой мотивации [1].

5. Прямое общение с руководством. Для сотрудников образцом является их непосредственный начальник, поэтому важно, чтобы он находил возможности, для личных бесед со своими сотрудниками. Если работник не понимает для чего он выполняет те или иные задачи, то уменьшается его вовлеченность. Поэтому важно объяснять ему для чего он все это делает. Чтобы люди работали плодотворно, им необходимо знать:

– цели и планы, которые хочет реализовать компания;

– что и почему сотруднику необходимо выполнить;

– как их личный вклад повлияет на деятельность компании;

– финальный результат.

Залог успеха предприятия — это его сотрудники. Важно внедрять мотивирующие факторы, чтобы сотрудники чувствовали себя уверенно на рабочем месте. Упущения в данном процессе могут обернуться скрытой демотивацией работников, а в дальнейшем это может нанести урон рабочему процессу.

Библиографический список

1. Чудинов Д. С. Развитие мотивации как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / Д. С. Чудинов, Л. Н. Петрова, Н. Ф. Крутикова // Молодежь и наука. 2021. № 1.

2. Дерягин Д. С. Совершенствование нематериальной мотивации сотрудников организации / Д. С. Дерягин, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. 2022. № 2.

3. Короткова Т. Д. Совершенствование технологий мотивации персонала к профессиональному росту / Т. Д. Короткова, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. 2022. № 2.