

УДК 001.201

Цветкова А.А.

студент

3 курс, факультет «Экономика предприятий и организаций»

Институт Экономики, управления и социальных технологий

Россия, г.Казань

Научный руководитель: Бакеева Й.Р.

Кандидат экономических наук

ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация:

Статья посвящена проблеме демотивации сотрудников. На конкретном примере исследован и описан весь путь сотрудника от состояния внутренней мотивации до её потери. Выявлены истоки и причины данного недуга и предложены пути решения.

Демотивация

Мотивация

Организация

Работа

Сотрудник

UDC 001.201

Tsvetkova A.A.

student

3rd year, Faculty of Economics of Enterprises and Organizations

Institute of Economics, Management and Social Technologies

Russia, Kazan

Scientific adviser: Bakeeva Y.R.

Candidate of Economic Sciences

PERSONNEL DEMOTIVATION

Annotation:

The article is devoted to the problem of demotivation of employees. On a specific example, the entire path of an employee from the state of intrinsic motivation to her loss is investigated and described. The sources and causes of this disease are identified and solutions are proposed.

Demotivation

Motivation

Organization

Job

Employee

Написание данной работы меня вдохновили недавние события в моей жизни. Учебу в университете, на протяжении последнего года, я совмещала с работой в компании с мировым именем. Однако, нашлись причины по которым я покинула это место. К принятию такого решения шла несколько месяцев, всё взвесила и обдумала. Поняла лишь одно, меня ничего здесь не вдохновляет. Ранее легко просыпалась каждый понедельник на рассвете с мыслями о том, что работаю в правильном месте и в правильное время. Бежала на работу с большим удовольствием, ценила каждый миг, проведенный там, потому что моя деятельность это не только деньги, но и опыт. Бралась за дополнительные задания, с целью развития и роста. В целом обожала то, что я делала. После года работы все до основания поменялось, в моем отношении к работе. Больше не могла смотреть ни на работу, ни на коллектив. Начала задавать себе вопросы: «Что же случилось со мной?», а потом уже «Что я тут делаю?». Жизнь одна и глупо ее потратить на дело, которое не любишь.¹

Моя цель показать, на собственном примере, как падает внутренняя мотивация сотрудника, давая обратный эффект, который проявляется в демотивации.

Не секрет, что успех любой организации в первую очередь зависит от эффективности работы персонала. Обладает ли сотрудник внутренней мотивацией можно судить потому, насколько результативно и эффективно выполнена работа. Демотивация это обратная сторона. В результате данного процесса желание действовать у работника снижается до минимума. Этот плавный переход происходит постепенно под действием множества факторов. Все индивидуально, однако, если исследовать

¹ Солощенко Е. А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки //Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2011. — № 1 (13). — С. 90–95.

процесс возникновения демотивации можно заметить, что существуют некоторые закономерности. Конечно же, когда это все происходило со мной, я и подумать не могла, что каждый человек испытывает почти то же самое, когда в процессе работы теряет интерес и вдохновение.²

Итак, стадия первая «Легкий стресс»

Тревога появилась, как мне казалось, без причины и пройдет сама спустя время. Однако, рабочие дни шли один за другим, а покоя не было. Чувство дискомфорта не покидало всё время. Я задавалась вопросами: «Кто виноват в том, что происходит - система управления, руководство, а может я сама»? Снаружи проявления этой стадии потери мотивации могут быть незаметными. Сотрудник по-прежнему легко находит общий язык с руководством и коллегами и всё еще исправно выполняет порученные задания.

Вторая стадия «Открытое недовольство»

Да, это мне знакомо. Что-то из своих действий я не понимала, но точно была уверена, что скоро будет все кончено. После увольнения, осмыслив свои слова и поступки, поняла одно, я такая же, как все, поэтому и действовала соответственно. На данной стадии работник проявляет видимые признаки недовольства - агрессивную демонстративность. Человек бессознательно в невербальной форме проявляет недовольство. Начнем с простых примеров, сотрудник не пропустил руководителя вперед на входе в служебное помещение. Не уважение, скажете вы, хочет внимания, скажу я. Другой пример, ранее каждое слово руководителя было ценным источником нужной информации, то сейчас у работника нет малейшего желания даже прислушиваться к его словам. На данном этапе потери мотивации, минимум внимания работе и своим прямым обязанностям, максимум демонстрации. «О какой работе говорить сейчас,

² Андреева Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управленец. – 2014. №7. – 62 с.

главное выяснить, а насколько я всё-таки сейчас тут нужен?» - так думает отчаявшийся сотрудник. Но бывают случаи неосознанного отклонения от каких-либо заданий, под предлогами различного рода: болела голова, не успел. Такая сложившаяся ситуация на работе заставляет человека избегать встреч с начальством и заняться поиском новой работы.

Третья, заключительная стадия «Точка невозврата»

С этого момента восстановление мотивации и доверия к компании невозможно. Конец моей карьеры в данной организации был близок. Чрезмерная покорность и равнодушие на моем лице говорили сами за себя о том, что мысленно мои «чемоданы собраны». Чувства и внутренние переживания приобрели оформленную, словесную форму.

В раздевалке, в столовой я делилась своими недовольствами и даже побуждала коллег покинуть это место вместе со мной, представляете? Продажи падали, гости писали плохие отзывы, я наносила вред бизнесу компании. Последнее что может быть, у таких работников как я, это «полное отчуждение». Окончательно разочаровавшись, постоянно ограничивала пределы своих обязанностей до минимума. На основании этого конфликты с коллегами, но они не трогали мое сердце. Больше меня беспокоило самоуважение, глупо конечно, но мне казалось, что эта работа больше меня недостойна. Кто был прав тогда? Да никто, просто моя история в компании подошла к концу.

Что касается общих закономерностей, переход в другую компанию не единственный вариант развития событий. Бывают ситуации, когда демотивированные сотрудники остаются и продолжают работать. Это те, кто не смог найти новую подходящую работу, или же те, которых связывают с компанией долгосрочные обязательства. «Гореть» на работе способны не многие. Такие люди испытывают ужас, даже когда направляются в сторону работы. Внешне это выражается в

заторможенности, вялости человека и даже сонливости на рабочем месте. В итоге это состояние становится массовым, разговоры в коллективе идут на тему отпуска, покупок. Говорят обо всем, кроме работы. Об успехах такой компании можно сделать однозначные выводы. Роста и процветания ждать не следует.

Как известно, демотивация долгий по продолжительности и сложный по своему составу процесс, требующий всестороннего анализа. Для того чтобы решить проблему необходимо собрать массу информации, исследовать научные закономерности, разобрать жизненные ситуации. Не легкая задача, которую способен решить не каждый. Данный недуг можно сравнить с заболеванием, потому что чем раньше распознаешь проблему, тем легче стадия и проще методы лечения.

Следует начинать исследование с разбора и анализа факторов, которые кардинально влияют на уменьшение внутреннего стимула к труду.

Изначально, организация, которая принимает в свою команду нового сотрудника, находится в выгодном для нее положении. Это связано с тем, что человек вливается в работу уже с наличием внутренней мотивации. Новая работа как чистый лист бумаги, хочется «покорять вершины», познавать что-то новое, ставить цели и достигать их. Даже в том случае, если у новичка имеется многолетняя практика в данной области, любое предприятие дает собственный, неповторимый комплект задач для решения.

К тому же сотрудников и покупателей, с которыми нужно наладить отношения.

Плюсом ко всему будут преимущества, которые необходимо научиться применять и трудности, которые предстоит преодолеть. В соответствии с этим, главной целью любой организации является удержание выгодной

позиции, для этого важно предотвратить или смягчить причины демотивации.³

Итак, причина первая. Работодатель не использует те умения сотрудника, которыми он дорожит. Так бывает чаще всего, когда на работу принимают слишком квалифицированного для предлагаемой должности специалиста. Он безупречен в своих умениях и, казалось бы, ничего плохого в этом нет, но только опытные руководители могут распознать опасность данного поступка. Дело в том, что такой работник быстро заскучает на рабочем месте, потому что его нереализованные навыки и таланты откладываются «в дальний угол». Какие выводы можем сделать? Изначально принимать на работу следует тех сотрудников, которые чуть-чуть недотягивают до выполняемой работы, потому что стремлений у такого человека в разы больше. Что можем предложить в случае, если же в вашей компании есть такой сотрудник, уверенный в не использовании его умений? Следует как можно скорее разработать план решения для устранения его убеждений. К примеру, ваш сотрудник хорошо знает английский, чем он, безусловно, гордится, но работа практически не требует применения этих знаний. Язык со временем забывается, работник обеспокоен. Поставьте временную задачу по профилю работы специалиста на английском языке, тогда он не будет думать, что забывает лучшее что знал.⁴

Причина номер два. Начальство игнорирует идеи и инициативы сотрудника. Часто бывает так, что нового сотрудника переполняют различного рода идеи по улучшению работы, начиная с методов работы, заканчивая перестановкой мебели в офисе. Какую реакцию даёт руководство? Оно отмахивается от идей, частично, потому не доверяет новенькому, частично, потому что не желает расставаться с рабочей рутинной, даже когда она не эффективна. Решение данной причины

³ Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения. – 2014. – 253 с.

⁴ Управление персоналом в современной организации. — Новосибирск: ЦРНС Кн. 2. — 2010. — 218 с.

демотивации в следующем, нужно слушать свой персонал, возможно, их идеи можно использовать если не полностью, то частично. В том случае, если та или иная идея не подходит для реализации в вашей компании всегда следует развернуто объяснить, почему на ваш взгляд, именно так.

Третья причина. Работник не испытывает чувство причастности. Данный вид демотивации больше всего относится к тем сотрудникам, которые работают вне штата или в качестве вспомогательного персонала. Такой персонал убежден, что в глазах управленцев, относится ко «второму сорту» Для решения проблемы, следует привлекать таких сотрудников к мероприятиям, которые проводятся в компании. Ваша команда тратит силы, время и знания для достижения целей компании, цените это.

Четвертая причина. Сотрудник не видит результатов работы, не получает профессиональный рост. Если специфика работы такова, что практически нет возможности для роста и развития, в этом случае не придется долго ждать того, когда пропадет внутренняя мотивация. Рутинная работа поглотит даже тех, кто не любит перемен. День за днем проходит, а содержание работы не меняется и так месяцы и даже годы. Обдумывая, сотрудник понимает что за годы в компании не получил ничего, кроме зарплаты. В случае если работа построена так, что результаты видны только в конце длительного отрезка времени, такой вид деятельности будет демотивировать. Не у каждого хватит сил и терпения ждать сладкое чувство победы и удовлетворенности. Пути решения вижу в следующем, большие и долговременные проекты важно делить на этапы. По достижению каждого этапа делать паузы, для того чтобы подвести не большой итог, наградить самых активных людей. Для ребят с рутинной работой время от времени нужно вводить проекты в похожих со специализацией областях, это позволит отвлечься и поучиться чему то новому.

Всё не так страшно, как казалось на первый взгляд. Главная задача руководящего звена вовремя распознать недуг, тогда будет возможность исправить ситуацию. Если вы, будучи руководителем, начинаете такое исследование по отношению к своим сотрудникам важно помнить следующее. Все мы люди со своими переживаниями и чувствами. Проблемы в семье, личные кризисы и болезни не могут являться причинами демотивации.⁵

Для того чтобы подвести итог, решила разобраться к чему же всё-таки следует стремиться руководству каждой компании во избежание проблем внутри коллектива связанных с отсутствием мотивации.

В рамках работы опросила своих знакомых. Задача для респондентов состояла в следующем, нужно расставить приоритеты и выписать в иерархическом порядке те способы мотивации, которые привлекают больше всего. Варианты в опросе были такими:

1. высокая заработная плата
2. возможность карьерного роста
3. приятная рабочая атмосфера среди коллектива
4. любовь к своему делу
5. бонусы и подарки от компании.

Результаты не удивляют, потому что подавляющее большинство людей ответили так же, как думаю я. Многие работодатели ошибочно полагают, что деньги смогут заинтересовать и удержать сотрудника на длительный срок, это не так. Как показывает опыт, это 3-4 месяца. Мои респонденты уверены, что в приоритете любовь к своему делу. Как сказал Конфуций: «Найди любимое дело, и тогда до конца жизни тебе не нужно будет работать». Следующим составляющим в списке будет приятная рабочая атмосфера среди коллектива, почему не заработок спросите вы? Потому

⁵ Самоукина Н. В. Счастье в рабочее время // Мотивация и оплата труда. – 2016. – 301с.

что никакая сумма денег не удержит человека там, где к нему испытывают неприязнь. Уход из компании в таком случае вопрос времени. Только после того как у сотрудника сложатся отношения с коллегами, а работа начнет приносить удовольствие, тогда можно говорить о заработной плате, всевозможных бонусах и подарках. Немаловажен рост в компании, этот способ мотивации будет заключительным в списке. При условии, что вы обожаете, то чем занимаетесь, повышение не заставит долго ждать. Правильно подмечено, что любовь к работе - двигатель карьеры.⁶

Научные данные говорят следующее: больший процент людей работают в сфере услуг, где заработная плата выше средней.

Статистика говорит следующее: численность занятых в сфере услуг в сравнении с другими секторами экономики. Большая часть населения в 2014 году работала в сфере услуг - 73,5%, в промышленности - 19,9%, в сельском хозяйстве - 6,7%. Причем доля занятых в сфере услуг постоянно повышается, к примеру, за последние 10 лет с 2005 по 2014 год произошло увеличение на 6,5%.

По данным Госкомстата России средняя заработная плата в области сферы услуг в 2014 году составила 34093 рубля, что превышает среднюю заработную плату в целом по экономике, равную 32495 рублей. В сельском хозяйстве средняя заработная плата составила в этот период 27393 рубля, в промышленности – 41093 рубля. В сфере промышленности наиболее высокая заработная плата на предприятиях по добыче топливно-энергетических полезных ископаемых – 66780 рублей, в секторе услуг – в финансовых организациях (68565 рублей). Наиболее низкая заработная

⁶ Солощенко Е. А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки //Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2011. — № 1 (13). — С. 90–95.

плата в промышленности на текстильном и швейном производстве- 14453 рубля.⁷

В заключении хочу сказать, что демотивация – это актуальная проблема организаций, которая требует грамотного подхода для борьбы с ней. В основе процесса демотивации лежит неудовлетворённость рабочим процессом. Ключевое правило руководства - это с первых дней работы обращать внимание на потребности и внутренние мотивы каждого нового члена команды. Важно помнить, что подчиненные работают с полной отдачей только в том случае, когда руководитель внимателен к своим работникам, развивает их и поощряет.

⁷ Бакеев Б.В., Бакеева Й.Р. Влияние изменений в третичном секторе на применяемые подходы к организации производства с целью повышения управляемости экономических систем России // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-1 (76). С. 97-100.

Использованные источники:

1. Андреева Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управленец. – 2014. №7. – 62 с.
2. Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения. – 2014. – 253 с.
3. Кузнецова Т. Мотивация и демотивация: от простого к сложному // Управление компанией – 2015. – №2. – 58 с.
4. Рачкова С. Б., Ладная М. А. Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. — 2011. — № 1. — С. 2–6.
5. Самоукина Н. В. Счастье в рабочее время // Мотивация и оплата труда. – 2016. – 301с.

6. Солощенко Е. А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2011. — № 1 (13). — С. 90–95.

7. Управление персоналом в современной организации. — Новосибирск: ЦРНС Кн. 2. — 2010. — 218 с.

8. Бакеев Б.В., Бакеева Й.Р. Влияние изменений в третичном секторе на применяемые подходы к организации производства с целью повышения управляемости экономических систем России // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-1 (76). С. 97-100.