

## ДЕМОТИВАЦИЯ И ЕЕ ПРИЧИНЫ

Система мотивации работает тогда, когда соответствует ожиданиям и учитывает интересы, как работодателя, так и наемных сотрудников. Иначе «пряник» покажется «кнудом». При этом на формирование потребностей влияют: пол, возраст, уровень воспитания и образования, профессия, и т.д.

Насколько бы мы индивидуальными не были, для достижения тех или иных задач требуется унификация и стандартизация. В детские года, например, нас делят на мальчиков и девочек. В школе – на отличников, хорошистов и двоечников. Позже – на лидеров и аутсайдеров и т.д. Такая «категоризация» необходима для выработки специального поведения и принципов общения, оценки, получения определенного отклика. Повзрослев, получив дополнительный жизненный опыт и надев «кафтан регалий», мы принимаем участие в новой классификации: управленцы (высший и средний менеджмент предприятия) и обеспечивающий персонал (все остальные) [4].

Так или иначе, у департамента персонала есть цель – повысить лояльность людей. И если постоянно решать вопросы улучшения элементов системы мотивации, то, казалось бы, логично ожидать, что все намеченное должно приносить результаты и четко работать. Но нет. Странно, но признаки апатии у сотрудников проявляются все больше и больше. Они теряют «запал» не хотят работать с большей отдачей и в итоге получается, что лучшее уходят, а худшие остаются [3].

По каким причинам это происходит?

В книге «Супер-мотивация» Дина Спитцера приведены следующие цифры: 50% работников затрачивают ровно столько усилий, сколько нужно, чтобы не потерять работу; 80% работников могут, если захотят, добиться значительно наиболее высоких результатов работы.

Эти цифры относятся к работникам западных компаний. Но не нужно быть ассом в менеджменте, чтобы угадать или предсказать, что ситуация в Российских компаниях вряд ли является лучшей. Кстати, эту цифру – 80% — в отношении числа работников, которые могут добиться значительно

\* © Иванова Т.С., Федоськина Ю.Э., 2012

лучших результатов, приводит и большинство российских руководителей разного уровня [1].

Существует несколько причин, почему мотивация не работает или работает не так. Как правило, это происходит из-за демотивирующего поведения непосредственных руководителей, т.е. человеческого фактора.

Факторы-демотиваторы могут оказывать воздействие на подчиненных как на начальном этапе трудовой деятельности, так и во время активного профессионального роста.

Проблемы, возникающие на этапах подбора и введения в должность:

1). Наиболее яркие факторы демотивации во время подбора – «нарушение негласного «контракта». Смысл один: часто информация о компании существенно меняется по факту перехода соискателя в ранг сотрудника. Исходя из этого, можно сделать вывод, что реально обрисованная картина, оговоренные вероятные трудности и нюансы — это психологическая подготовка к необходимому объему трудозатрат.

2). Возможное отсутствие средств адаптации вновь прибывшего сотрудника. Отсутствует система введения в должность, отсутствие рабочего места, инструментов. При этом речь идет о средних и крупных компаниях. К примеру на одном из предприятий из-за отсутствия средств адаптации пришлось осуществлять замену кандидата 3 раза, пока передачу дел между преемником и предшественником не произвел представитель головного офиса.

3). Невозможность осуществить работодателем техническую поддержку, то есть ограниченные возможности технической базы. Приведем пример. Одна полиграфическая фирма сделала заявку на подбор менеджера по продажам. И условия, и требования адекватные. Работодатель в итоге остановился на кандидате коммерческого типа. Факт, что объем заказов, найденный новым сотрудником, не может быть выполнен из-за устаревшей технической базы, выяснился уже в первый месяц работы. Идеи нового менеджера по продажам игнорировали, считая их «наполеоновскими планами». Уровень развития молодого специалиста был выше уровня развития предприятия. Порой руководитель хочет видеть в своей команде лучших из лучших и это помешательство затмевает способность объективно оценивать собственные силы [2].

Проблемы, возникающие во время трудовой деятельности:

1) Явное или скрытое принуждение к работе в нерабочее время (обычно после окончания рабочего дня или в выходные). Это говорит о том, что у руководителя есть неразрешенные проблемы, отсутствие способности планировать время, задачи, расставлять приоритеты, или же он просто какие-то дела поручает работнику. Безусловно, бывают периоды, когда сверхурочные работы неизбежны и оправданы, но если они становятся регулярными, то это – демотиваторы

2) Некомфортные условия труда -- слабая освещенность, неудобство, шум, беспорядок, неблагоприятный температурный режим и др., неудобные графики работы, необеспеченность ресурсами.

3) Демонстративное принижение заслуг сотрудника. Это тот случай, когда сотрудника винят в неудачах и ошибках, а если у него удачно получилась работа – это так сложились обстоятельства. Такая позиция руководителя говорит о его неуверенности в своем положении и боязни конкуренции. И конечно, это мощный демотиватор.

4) Умалчивание информации. Руководитель поручает задание, но не дает входных данных. Работник вынужден искать информацию, добывать ее у других сотрудников. Это замедляет процесс, нервирует и снижает эффективность.

5) Манипуляция с доходом сотрудника. Это установление зависимости начислений премий и бонусов от независимых от данного сотрудника фактора.

6) Игнорирование руководителем предложений, просьб, служебных записок сотрудника, спускание вопросов «на тормозах».

5) Деструктивная критика сотрудников – один из самых главных разрушителей мотивации. Она может быть по форме и содержанию. По форме – значит, высказанная в некорректном эмоциональном тоне, публично, в оскорбительной манере, излишним сарказмом и т.д. По содержанию – если критика высказана в общей форме, на которую трудно что-либо возразить, без конкретики, без попытки найти положительные элементы всей работы или самого сотрудника.

7) Эмоциональные переживания – конфликты и ссоры, неоконченные дела (потеря интереса), невыполненные обещания (свои, чужие), чувство обиды из-за низкой зарплаты, трудные взаимоотношения с коллегами, жесткий стиль управления, неясность перспектив личного и карьерного роста, гроза потери работы [3].

Сила руководителя – находить, привлекать и правильно мотивировать сотрудников, которые в своем деле должны быть более компетентны, чем их руководитель.

### **Библиографический список**

1. Альбеков А. 12 способов эффективной мотивации персонала // Работа с персоналом, 2011. – Режим доступа: [www.HR-Journal.ru](http://www.HR-Journal.ru)
2. Барыш О. 11 причин, почему мотивация персонала в вашей компании не работает или работает не так как вам это необходимо, 2011. – Режим доступа: [www.hrrationalis.com](http://www.hrrationalis.com)
3. Кантарович С. Причина демотивации // Проблемы теории и практики управления, 2011. – №5 – 112 с.
4. Карапетян З. Система мотивации: руководство к действию // Служба кадров и персонал, 2011. – №6 – 128 с.