

УДК 331.101.3

ДЕМОТИВАЦИЯ КАК ОДНА ИЗ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ломакина П.Е., обуч. гр. ЭОб-161, IV курс

Научный руководитель: Коваленко Л.В., к.э.н., доцент

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева
г. Кемерово

Мотивация является одной из общих функций менеджмента. Развитие теории мотивации связано с основанием «школы научного управления». Традиционная система мотивации «кнута и пряника» была усовершенствована материальным стимулированием за перевыполнение «достаточной дневной выработки». С повышением уровня жизни населения повышалось значение нематериального стимулирования. Современное развитие теории мотивации и практики управления персоналом связано с таким явлением как демотивация персонала. Мотивацию можно определить как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [3]. Другими словами, мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общей целей организации [4].

Необходимо различать понятия «мотивация» и «стимулирование». Под стимулированием персонала понимается целенаправленное усиление необходимого мотива, иными словами, «мотивация извне». Из данного определения следует чёткое разграничение источника мотивации, что и является принципиальной разницей терминов «мотивация» и «стимулирование». Система мотивации занимает ведущее место в системе управления персоналом организации, поскольку именно она определяет производительность труда, а, следовательно, и экономическую эффективность организации. В 2018 году международная рекрутинговая компания «Hays» провела исследование на тему мотивации персонала «Motivation&Job Satisfaction Report». Всего было опрошено 3600 человек, из которых 486 являлись работодателями. Возраст большинства опрошенных – 29-40 лет [1]. Среди желаемых методов материального стимулирования большинство респондентов отмечает достойное денежное вознаграждение, медицинское страхование, предоставление служебного автомобиля, индивидуальные вознаграждения. Среди нематериальных – возможность профессионального развития, стиль руководства, возможность выполнения интересных задач, гибкий график, свобода проявления инициативы, открытая и дружелюбная атмосфера в коллективе.

Факторы мотивации необходимо рассматривать с целью выявления их связи с демотивационными. Влияние на демотивацию сотрудников оказывали проблемы, касающиеся заработной платы (несвоевременная выплата, недо-

статочный уровень), сокращение или отсутствие бонусов, штрафы, отсутствие медицинского страхования. Разнообразными оказались нематериальные демотивационные факторы: некомпетентное руководство, недружелюбная корпоративная культура, личность руководителя, конфликтный коллектив, отсутствие возможностей карьерного роста и профессионального развития, чрезмерный контроль со стороны руководства. В зависимости от должности (специалист/руководитель) приоритетность мотивационных и демотивационных факторов меняется. Для руководителей более важным становится предоставление корпоративного автомобиля, наличие индивидуальных вознаграждений и публичное признание достижений, повышается интерес к корпоративным пенсионным программам, внимание к компетенции управленческого состава, сложным задачам. Материальные демотивационные факторы практически не изменились, чего нельзя сказать о нематериальных. Руководителей больше, чем обычных специалистов раздражает усиленный контроль со стороны вышестоящего руководства, непрозрачных бизнес-процессов, отсутствие возможности участвовать в стратегическом развитии компании, а также отсутствие здоровой конкуренции.

Наиболее стрессовыми факторами для работников являются давление со стороны руководства, невозможность делегирования задач и рутинность работы. Большинство (42%) опрошенных могут открыто обсудить проблемы с руководителем. 31% респондентов заявили, что руководство никак не помогает им справляться со стрессом, возникающим от вышеперечисленных факторов. Причина неучастия руководства не была указана, но проблема может быть либо в низком уровне внимания к работникам, либо в нежелании принимать какие-то меры для улучшения сложившейся ситуации в силу необходимости дополнительных затрат. Несмотря на кажущееся безразличие работодателей, большинство из них отмечают, что следят за графиком отпусков, дают возможность работникам открыто обсудить волнующие их проблемы, создают комфортные условия труда или организуют различные тренинги.

Некоторые методы материального и нематериального стимулирования вызывают конфликты между работниками и работодателями. Так, для работодателей более предпочтительны такие методы материального стимулирования, как страхование жизни, подарки сотрудникам, предоставление парковки, гаджетов и скидок на продукцию компании. Поскольку такие методы неактуальны для работников, они обладают малой эффективностью в плане повышения производительности труда работников. Для сотрудников большую ценность имеют наличие корпоративного детского сада и компенсация занятий йогой, фитнесом и т.д. Работодатели в большинстве своём не готовы предоставлять такие бонусы. В сфере нематериального стимулирования конфликтов гораздо больше, наиболее распространённые из них представлены на рисунке 1. Подобные исследования необходимы для выявления зависимости предпочитаемых факторов и наиболее сильно влияющих на работника факторов демотивации от пола, возраста, занимаемого положения, территории проживания, сферы деятельности и т.д.

Предлагают работодатели	Методы нематериального стимулирования	Предпочитают работники/ кандидаты
58%	Стабильность компании на рынке	41%
51%	Возможность обучаться в рамках компании в России	38%
48%	Различные опции гибкого графика работы	55%
48%	Вызовы, сложные задачи	36%
43%	Личность руководителя	60%
43%	Благоустроенное офисное пространство	32%
40%	Публичное признание достижений	20%
39%	Мероприятия компании (тимбилдинги, корпоративы)	14%
36%	Компетентный и эффективный управленческий состав	54%
32%	Возможность работы из дома	43%
27%	Поздравление со значимыми датами	6%

Рис. 1. Конфликты интересов работников и работодателей в сфере нематериального стимулирования [1]

Оба приведённых выше исследования доказывают актуальность проблемы демотивации персонала и подтверждают наиболее значимые при мотивации и демотивации факторы. Система мотивации должна основываться на фактических потребностях и особенностях персонала организации, постоянно подвергаться пересмотру и корректировке с условием детальной проработки, а также учитывать представления сотрудников, в том числе молодежи, о ценностях экономической жизни [2]. Эффективность каждого отдельно взятого работника зависит от его мотивации, уровня квалификации и корпоративной культуры. При неэффективности одного из вышеназванных компонентов высок риск появления проблемы демотивации и, как следствие, профессионального выгорания, что делает дальнейшую работу в конкретной компании невозможной. Современному работодателю необходимо осознать всю серьёзность проблемы демотивации, заняться созданием и корректировкой сложившихся систем профилактики демотивации, адаптации и мотивации персонала.

Список использованной литературы

1. Исследование Haays: результаты исследования мотивации – Motivation&Job Satisfaction Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-elearning.ru/issledovanie-haays-rezultaty-issledovaniya_motivacii_2018/
2. Логачев В.А., Жернов Е.Е., Жернова Н.А. Представления студентов-экономистов о ценностях экономической жизни // ЭКО. – 2009. – № 3 (417). – С. 117–128.
3. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. Москва: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
4. Словарь терминов антикризисного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/crisis-management/index.htm>