



Госкорпорация «РОСАТОМ» ОАО «АТОМЭНЕРГОПРОМ»

Санкт-Петербургский филиал

негосударственного образовательного учреждения
дополнительного профессионального образования
«ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ»

МОТИВАЦИЯ И ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Санкт-Петербург
2015

Введение

- В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис рынка труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.
- Человек включается в общественное производство не только из-за материальной необходимости, но и с учётом самых разных побуждений и интересов.
- Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить это отношение в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, её породившие.
- К сожалению, руководители редко принимают в расчёт социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер.
- Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно простого минимального, материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она не верна и даже опасна.
- За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

Мотивация

- Мотивация персонала в организации – это система внешних условий, запускающих внутреннюю энергию и активность людей на работе.
- Мотивация сотрудника – это та награда, ради которой он готов не только работать в организации в рамках функциональной должности, но и решать новые дополнительные задачи.
- Мотивированный сотрудник организации – тот, у которого «горят глаза», который идёт на работу «как на праздник», испытывая истинное удовольствие от рабочего процесса. Такой человек много и эффективно трудится, получает отличные результаты, проявляет рвение и вдохновение в работе.
- Одна из важнейших особенностей человека заключается в том, что любая его деятельность является полимотивированной и в её основе лежит не один какой-то мотив, а определённое множество, совокупность мотивов, находящихся в определённом соотношении друг с другом. Для обозначения влияния всех мотивов на действия человека как раз и используют понятие мотивации. В связи с этим можно сказать, что мотив является основной единицей анализа мотивации.
- Функция мотивации – заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы, воздействуя, активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организации.
- Одним из первых широко распространённых и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией, является «политика кнута и пряника».

Демотивация

- ДЕМОТИВАЦИЯ
- Демотиватор (демотивационный постер) – разновидность настенного плаката. Демотиватор пародирует мотиваторы (плакаты, предназначенные для создания рабочего настроения), используя схожие с мотиваторами изображения, но с подписями, формально направленными на создание атмосферы обречённости и бессмысленности человеческих усилий.
- Подобно типичному мотиватору, формат демотиватора включает базовое изображение в рамке, обрамлённое относительно широкими, чаще всего чёрными, полями и снабжённое по нижнему более широкому полю лозунгом, выполненным крупным белым или жёлтым шрифтом. Помимо слогана многие демотивационные постеры содержат текст-пояснение, выполненное мелким шрифтом, так или иначе оттеняющее смысловое наполнение изображения или слогана.
- Демотивация – это, обратный процесс мотивации, представляющий собой снижение уровня побуждения к достижению целей организации, обусловленное отсутствием либо ослаблением влияния сил, побуждающих человека к деятельности с затратой определённых усилий, на надлежащем уровне старания, добросовестности, настойчивости.
- Система мотивации в большинстве компаний ограничена принципами оплаты труда, политикой материальных и нематериальных поощрений, предоставлением компенсационных пакетов и пр. Однако этого оказывается недостаточно для поддержания "рабочего энтузиазма" персонала. Ибо очень важной составляющей является внутренний настрой работника. И задача хорошего руководителя - умело управлять обеими половинками мотивации. Особенную сложность тут создаёт то, что внутреннюю мотивацию трудно измерить. Но можно и нужно, ибо её потеря моментально отражается и на финансовых результатах, и на внутреннем климате в компании. «Вирус» демотивации распространяется в организации очень быстро и незаметно.

Исследования

- ▣ Правильный шаг руководителя после того, как он заметил и распознал симптомы - поиск глубинных причин поведения сотрудника. Инструментарий, который должен применяться, во многом зависит от запущенности процесса. На начальной фазе демотивации достаточно провести откровенный разговор с сотрудником, здесь и сейчас разобраться с причинами его растерянности, тревоги, напряжённости, и наметить пути решения. Если в ходе конструктивной беседы будут найдены ответы на вопросы, что именно не устраивает сотрудника в работе? и что конкретно компания может ему предложить? то падение мотивации можно предотвратить.
- ▣ Следующий шаг, после проведения разбора полётов - устранение причин демотивации. Выделяют несколько основных: нарушение негласного кон-тракта со стороны работодателя, неиспользование навыков специалиста, игнорирование его инициативы, отсутствие чувства причастности к компании и перспектив профессионального роста, а также недостаточная оценка достижений сотрудника.
- ▣ Вот пример одной возможной классификации мотивов деятельности, которая даёт ключ к пониманию внутренних стимулов персонала. Согласно ей, работники делятся на две категории.
- ▣ Первая - те, кто мотивируется по принципу если ты не выполнишь задание, то не получишь того-то.
- ▣ Вторая категория - те, кого привлекает процесс достижения цели, и важны перспективы, а не фиксированные достижения. Для них характерно стремление к чему-либо, а не от чего-либо.
- ▣ И те, и другие будут эффективными сотрудниками, если при постановке задачи и оценке результата эти особенности будут учтены. Подобная диагностика, как правило, должна проводиться при приходе сотрудника в компанию. В том случае, если недочёты в управлении замечены уже в ходе текущей работы, их коррекция становится компетенцией непосредственных руководителей.
- ▣ Необходимо проведение постоянного тестирования всех сотрудников организации, включая руководителей с целью выявления уровня удовлетворённости персонала для последующей разработки эффективной кадровой политики.
- ▣ Процедура оценки уровня удовлетворённости должна быть двух типов:
- ▣ Явная и Скрытая.
- ▣ Явная оценка - уровня удовлетворённости, это когда работник знает, что работодатель проводит исследование и изучает ситуацию в трудовом кол-лективе.
- ▣ Скрытая оценка - уровня удовлетворённости проводится незаметно для сотрудников, и необходима для более объективной оценки происходящих процессов и препятствует возникновению подлогов и подтасовок.
- ▣ В свою очередь исследование условно, можно разделить на пять этапов:
- ▣ 1) Принятие решения о необходимости проведения исследования.
- ▣ 2) Разработка анкет, правил, общей системы оценок уровня удовлетворённо-сти работников основными факторами;
- ▣ 3) Проведение исследования;
- ▣ 4) Анализ уровня удовлетворённости сотрудников работой.
- ▣ 5) Принятие решения о дальнейших шагах по результатам исследования.
- ▣ Впоследствии по совмещённым результатам анкетирования руководство организации может пойти по различному пути:
- ▣ – улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством;
- ▣ – совершенствование процедур приёма и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников;
- ▣ – совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения.

ФАКТОРЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Основные факторы потери мотивации	Причины возникновения	Рекомендации по устранению
Нарушение негласного контракта	Реальная среда обитания в организации не соответствует ожиданиям работника, не реализуются его внутренние мотивы.	Предоставление кандидату максимально реалистичной информации о компании при отборе. Формирование реалистичных ожиданий, а не радужных перспектив.
Неиспользование навыков сотрудника	Взял на работу специалист, слишком квалифицированный для данной позиции. Сотрудник скучает, не реализовывая навыки, которые ему дороги.	Ставить задачи (возможно, проектные), которые ему позволяют протирать пыль с не ключевых навыков.
Игнорирование идей и инициативы	Сотрудники фонтанируют идеями, а руководители из-за недоверия или нежелания менять привычную рутину отмахиваются от них.	Прислушиваться к идеям и предложениям. Всегда объяснять, почему та или иная идея не подходит для реализации в организации.
Отсутствие чувства причастности к компании	Часто у внештатных работников складывается впечатление, что они являются людьми второго сорта.	Формировать командный дух во всех подразделениях компании.
Отсутствие личного и профессионального роста	Рутинная работа, долгосрочная деятельность, результат которой ощутим через длительный период времени.	Для работников рутинной сферы ставить краткосрочные задачи. А долгосрочные проекты разбивать на этапы, где показателен промежуточный результат.
Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства	Сотрудника не выделяют из общей массы, не замечают успехов в его деятельности.	Радоваться победам сотрудника. Поощрять всегда если не финансово, то в словесной форме. Пересмотреть критерии оценки результатов, может быть они завышены?
Отсутствие изменений в статусе сотрудника	Жёсткие структурные ограничения для карьерного роста. Субъективизм руководителя при принятии решений о перемещении сотрудников.	Применять различные изменения статуса без изменения должности (руководство проектом и т. д.)