**О демотивации…**

Светлана Белова

**«Как по Маслоу…»**

О мотивации персонала можно найти горы литературы. Любой специалист по HR с ходу назовет 5-10 теорий. Дошло до того, что образовались несколько классификаций теорий трудовой мотивации, например:

- «Теории удовлетворения», «Теории побуждении» и «Внутренние теории» или

- «Содержательные теории», «Процессуальные теории» и «Современные теории».

Но на практике оказывается, что сотрудника гораздо легче демотивировать, большинство руководителей это умеют делать очень хорошо. Часто удается демотивировать работников настолько удачно, что процесс становится необратимым. Заставить же подчиненных работать с полной отдачей не получается ни по одной из теорий…

**Определение «от обратного»**

С одной стороны, тьма – есть отсутствие света, с другой стороны, большинство религий признают, что зло представляет собой самостоятельную силу, а не есть простое отсутствие добра.

В случае демотивации также не удается прямым отрицанием ни одного из известных определений выяснить, что же это такое.

Например, «мотивация – это побуждение работника к трудовой деятельности путем положительного воздействия на присущие ему мотивы труда». Тогда, демотивация – это отвращение работника от трудовой деятельности путем отрицательного воздействия на присущие ему мотивы труда? А может быть путем отсутствия должного воздействия?

Симптомы этой «известной корпоративной болезни» почти всегда ясны, осложнения - тоже, но «возбудители» зачастую не очевидны …

**«Демотиваторы» и «мотиваторы»**

Одна из теорий – Герцберга гласит, что все способы «побуждения работника» можно разделить на «гигиенические» и «мотивирующие» факторы. Иначе говоря, нужно учитывать и положительные и отрицательные силы: «силу отталкивания дискомфорта» и «силу притяжения надежды».

Например, условия труда действуют только со знаком «минус». Если они плохие, то демотивируют, а если хорошие, то воспринимаются как должное. Со знаком «минус» действует также стабильность, причем особо опасно первое проявление нестабильности, оно порождает недоверие, до преодоления которого (крайне трудного и продолжительного) бессмысленны любые мотиваторы. В «отрицательные» силы можно записать и всю социальную группу мотиваторов. Раздоры в коллективе демотивируют, но прекрасные человеческие отношения способствуют приятному общению, а не производительной деятельности.

Самый большой вопрос связан с материальным вознаграждением. Безусловно, несправедливая оплата труда сильнейшим образом демотивирует сотрудников. Практика показывает, что справедливая оплата мотивирует сотрудников очень хорошо в тот момент, когда только что преобразовалась из несправедливой. К сожалению, мотивационный эффект от материального вознаграждения непродолжителен во времени и не действует на значительную часть сотрудников.

Что же может рассматриваться, как факторы со знаком «плюс»? То, что приносит удовлетворение на более глубоком уровне. Например, интерес к достижению ощутимых результатов в профессиональной области, т.е. собственно к самому содержанию работы. Для большого количества людей таким стимулом может быть признание их заслуг. Для некоторых – наличие властных полномочий и возможность их реализовывать.

Естественно, при отсутствии «положительных» факторов, сотрудник демотивируется еще хуже, чем от «отрицательных», но есть все основания надеяться, что при применении «плюсов» с правильным знаком результатом будет действительно эффективная, высокопроизводительная и творческая работа.

**История про будущую бабушку**

Представьте себе обычный завод недалеко от Москвы. Из 7 тысяч человек осталось 1500. Средний возраст близок к пенсионному. Средняя зарплата рабочих 1800р., ИТР – 1100р.

В последние месяцы в атмосфере предприятия стало появляться сладкое слово «Индия» и, наконец, получен большой заказ. Теперь предстоит думать, как его выполнить. В целях мотивации персонала первым делом повысили оклады.

Зарплата шестидесятилетней Елены Петровны - ведущего технолога стала 2300р. против 900р. в недавнем прошлом. Привыкнув за годы длительных задержек зарплаты к свободному режиму работы, пожилая женщина теперь сочла себя обязанной … присутствовать на заводе строго с 7:30 до 16:00. Однако, на рабочем мечте спокойно продолжает вязать костюмчики для внука, который должен скоро родиться. Под «индийский» заказ Елена Петровна должна адаптировать технологию обработки деталей для стали определенной марки - «Пусть берут ту, которую я писала в 82-ом году. Надо бы, конечно, там температурным режимом поиграть (!), но не за эти же деньги я буду новую технологию готовить. Вот, если бы Юрий Иванович дал мне в свое время компьютер, сейчас бы сам все в базе данных посмотрел».

Упоминание «базы данных» от пожилой женщины повлекло за собой мини-расследование, которое показало следующее - около 5 лет назад в кабинете главного инженера (того самого Юрия Ивановича) появился персональный компьютер. Елена Петровна заинтересовалась возможностью его применения для систематизации того колоссального объема знаний, который накопила за 35 лет на предприятии. Ей приходилось обрабатывать стали любых классов: от углеродистых до сплавов. Тысячи технологических тонкостей осели в папках с пожелтевшими листами среди информации, повторяющейся на 95%.

Елена Петровна пошла в гости к подруге, посмотрела, как та раскладывает пасьянсы на компьютере сына, и решила, что ничего трудного или страшного в этом нет. На 1/6 своей первой пенсии она купила книжку «Access для чайников». (Рассказывая об этом эпизоде, она несколько раз подчеркнула: «Я сказала продавцу, что это не для меня, а в подарок».) Через несколько месяцев на стол к главному инженеру легла докладная записка, содержащая на удивление грамотную структуру базы данных по технологии обработки сталей и просьбу допустить до компьютера. Реакция Юрия Петровича была, мягко говоря, веселой.

Елена Петровна сделала бы эту базу и за старую зарплату и, вообще, бесплатно, как итог своей трудовой жизни, как нечто осязаемое, что она оставляет после себя. В описываемый момент времени было еще не поздно дать ей компьютер, однако сейчас у нее уже родился внук и она уволилась с завода, а технология 82-го года дает большой процент брака…

**Отношения - разрушители**

В книге М. Робсона «От идеи к решению. Использование потенциала управленческой группы» развенчивается миф о том, что одним из наиболее демотивирующих факторов являются межличностные отношения:

«Просто удивительно, как часто проблемы во взаимоотношениях на самом деле касаются совсем других явлений. Исследования, проведенные в организациях и группах, показывают наличие четырех главных областей взаимоотношений, в которых могут возникнуть проблемы, а именно:

- Разное понимание конечной цели

- Распределение ролей

- Методика работы в группе

- Межличностные отношения

Может показаться удивительным, но все проблемы расположены в убывающем по степени важности порядке. Это означает, что большинство возникающих проблем скорее связано с ролями и целями, а не с взаимоотношениями между людьми. Поэтому, любая группа, которая чувствует, что в отношениях между ее участниками возникли проблемы, прежде всего, должна убедиться, что они касаются взаимоотношений, а не чего-либо другого. Рекомендуемый метод решения этой проблемы заключается в следующем: прежде всего каждый участник группы должен самостоятельно определить, чего он ждет от группы в целом и от решения проблемы, рассматриваемой в данный момент. Это должно быть записано на двух отдельных больших листах бумаги, которые вывешиваются на специальных переносных досках для презентаций. Затем участникам группы следует уточнить все формулировки целей, после этого можно перейти к обсуждению тех разногласий, которые возникли между отдельными членами группы. Поразительно, как часто это способствует росту взаимопонимания и существенному ослаблению напряженности, которое ранее испытывали участники группы.»

**Руководители – разрушители**

Примерьте на себя несколько портретов руководителей, которым наилучшим образом удается демотивировать своих сотрудников:

«Недоверчивый». Что значит - не доверять работнику? Это значит считать его компетентность не способной обеспечивать нужные результаты. Ну, а если сам руководитель не совсем компетентный?

«Опекун». Данный тип руководителей склонен подстраховывать своих работников, подменять их. В результате работники не выполняют своих задач и функций, а занимаются какими-то второстепенными делами в тени своего начальника.

«Неразборчивый». Этот тип руководителей квалифицированным специалистам дает поручение «побегушечного» характера, а перед малоквалифицированными работниками ставит такие задачи, которые по силу только мастерам высочайшего класса.

«Интриган». Этот тип руководителя славится своим мастерством создавать "систему отношений", в которой доминируют далеко не интересы дела.

«Выжимала». Этот тип руководителя нацелен только на одно - достижение требуемых результатов. Поэтому он не придает особого значения уровню оплаты труда, условиям работы и т.п. Но у работников существует так называемый "порог терпения", который наступает скорее рано, чем поздно.

«Мечтатель». У этого типа руководителей преобладают иллюзорные представления о реальном положении вещей. Они принимают решения и действуют исходя из того, что им «кажется».

**Наибольшая опасность**

Итак, главная задача для руководителя в деле мотивации сотрудников, как у врачей в клятве Гиппократа, - не навредить.

Избегайте ситуаций, в которых чаще всего кроется причина демотивации персонала:

1. Неуверенность сотрудника в том, что организация имеет будущее, и что данный сотрудник имеет будущее в организации.

2. Недостаточная ценность в глазах работника ожидаемого вознаграждения или отрицательный результат сравнения своей оплаты труда и оплаты труда коллег.

3. Неуверенность в том, что активная деятельность сотрудника приведет к ощутимому положительному результату.

4. Неуверенность, что достижения работника будут хотя бы замечены, а тем более оценены и вознаграждены руководством.