Гальперин А.Э.

**Отрицательная трудовая мотивация сотрудников: причины, содержание, профилактика**

Каждый руководитель знает, что любой сотрудник, приходя на повое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство организации заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям.

Между тем среди работников любого уровня всегда есть люди, которые относятся к делу пассивно, работают малопроизводительно, а то и просто отбывают рабочее время. В чем тут дело? *Как не допустить появления равнодушного или отрицательно мотивированного отношения к труду?*

Социологические исследования показывают ,что интерес работника к труду зависит прежде всего от *переданной ему личной ответственности за решение конкретных задач, а также от отношения к нему его непосредственного начальника.*

*Разочарование работника в своей деятельности* может быть вызвано рядом причин.

Упомянем несколько основных из них:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;

- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и невнимание руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи, т. е. незнание результатов своего труда;

-недостаточная последовательность непосредственного руководителя при решении служебных проблем, поставленных данным работником.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности служебного положения и возможности дальнейшего продвижения. *Если вы относитесь к сотруднику как к машине для решения деловых задач, третируете его как личность, то вы полностью подорвете в нем интерес к работе.*

***Как же возникает потеря интереса к труду, каковы его стадии, в чем он проявляется и как можно его приостановить? "***

**Стадия 1. Растерянность**

Здесь замечаются *симптомы стрессового состояния*, которое начинает испытывать новичок. Они являются следствием растерянности сотрудника, который перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Обычно на данном этапе работник постоянно задает себе вопросы: «Что происходит? С кем или с чем связано? Со мной, моим начальником или моей работой?» Нервные усилия, которые он при этом прилагает, пока не сказываются особенно заметно на производительности труда, но увеличивается нагрузка на нервную систему.

На этой стадии сотрудник еще легко контактирует с сослуживцами. Возрастает и его производительность, потому что он пытается справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы. Такие его попытки, однако, только усиливают стрессовое состояние, которое усугубляется новыми недоразумениями. Продолжается этот этап обычно от двух до четырех недель.

Если работник Р. Петров сразу же обратится к своему непосредственному руководителю А.Э. Васильеву за разъяснениями или тот сам заметит его растерянность и побеседует с ним, то начавшийся процесс подрыва интереса к работе может быть приостановлен без особого труда. Возможно, Васильев даже сам не сознает того, что вторгся в сферу компетенции Петрова и тем самым ущемил его профессиональную гордость. Может быть, он просто пытался ему помочь. В любом случае ему необходимо не вмешиваться в решение тех задач, ответственность за решение которых возложена на Петрова. Если он этого не сделает, то наступит второй этап рассматриваемого нами процесса.

**Стадия 2. Раздражение**

Когда работник продолжает получать разноречивые указания и информацию, а также чувствует, что ситуация не улучшается, он начинает испытывать раздражение, связанное с ощущением своего бессилия. Поведение в этот период носит несколько демонстративный характер, и суть его можно выразить следующими словами: «Я зол и не согласен мириться со сложившейся ситуацией!» При непосредственном общении он склонен либо нарочито замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Вместе с тем производительность его труда возрастает, поскольку он прилагает все больше усилий в надежде на то, что его поймут и ему удастся справиться с мучающей его стрессовой ситуацией. Качество работы пока остается вполне удовлетворительным. Обычно он полагает, что если сделать достаточно много и зарекомендовать себя с лучшей стороны, но дать почувствовать начальнику свою неудовлетворенность сложившимся положением, то тот охотнее пойдет ему навстречу и устранит недоразумения. Кроме того, нередко поведение людей на этой стадии определяется сознательным или бессознательным расчетом на то, что, чем усерднее они будут трудиться сами, тем заметнее будет на этом фоне бездеятельность руководства, а потому в случае неудачи ответственность ляжет в первую очередь на плечи руководителей. Поведение подчиненных становится все более импульсивным. Обычно эта стадия продолжается не более недели, потому, что дальше выдержать такую повышенную нагрузку трудно.

Это вызывает у Р.Петрова еще большее раздражение, и он начинает проводить все больше времени либо в своем кабинете, либо вообще вне отдела. При беседах с Васильевым он ведет себя подчеркнуто вежливо, но в ответах на его вопросы предельно лаконичен. В то же время польза, которую он приносит на работе, по-прежнему не вызывает сомнений, хотя теперь он выполняет все задания в последнюю минуту. Если же Васильев не сделает попытки разобраться в стрессовой ситуации или будет по-прежнему вторгаться в дела Петрова, то у него начнется третья стадия процесса потери интереса к работе.

**Стадия 3. Подсознательные надежды**

Видя, что руководитель не предпринимает никаких попыток исправить сложившуюся ситуацию, подчиненный перестает сомневаться в том. кто виноват в возникших у него трудностях. Он по-прежнему раздражен позицией руководителя, но тактика теперь меняется. Он начинает утаивать служебную информацию, необходимую для успешного решения задач, стоящих перед его подразделением, надеясь на промах начальника, после которого можно было бы вполне аргументировано доказать, что уж он-то сам вполне успешно справился бы с этим делом.

Производительность труда и качество его работы остаются пока нормальными. Менее заметными становятся признаки стрессового состояния. Подчиненный начинает избегать начальника. Эта стадия продолжается от трех до четырех недель, и ее можно заметить по совершенно недостаточным контактам между руководителем и подчиненным.

Если Васильев продолжает вторгаться в реализацию подготовленной Петровым программы, то он скорее всего просто перестанет разговаривать с ним о своей работе. Если он интересуется его мнением по тем или иным вопросам, то он предоставляет ему лишь ту информацию, которая относится к рассматриваемой проблеме самым непосредственным образом. Петров по-прежнему ведет контроль за ходом всех работ в своем подразделении, но демонстративно умолкает всякий раз, когда Васильев появляется там. Иногда его раздражение прорывается, но в целом атмосфера остается удовлетворительной.

Если Васильев поймет, в чем дело, то и на этом этапе еще не поздно исправить ситуацию. Лучше всего сделать это, пригласив Петрова к себе в тот день, когда он будет в относительно хорошем расположении духа. Разговор в доверительном тоне поможет выманить Петрова за рубежи ее «оборонительных сооружений». Особенно полезно дать ему возможность высказать свои предположения о методах разрешения данной проблемы и позволить действовать по своему усмотрению.

Васильеву необходимо прежде всего разобраться в двух вещах: каков его «вклад» в сложившуюся ситуацию и есть ли здесь вина самого Петрова. Затем необходимо последовательно вести курс на устранение недоразумений и ошибок, оценивая правильность своей политики по атмосфере последующих встреч с подчиненного, которые не следует оттягивать.

Если же руководитель еще не понял происходящего, то процесс потери интереса к служебным обязанностям будет продолжаться.

**Стадия 4.Разочарование**

Именно на этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, поскольку упущено очень много времени.

Кажется, Петров сдался. Он уже не делает столь много, как раньше. На работу приходит в последнюю минуту, а уходит точно со звонком. Пока он выполняет все свои обязанности, но инициативы больше не проявляет. Почувствовав это, Васильев поручает ему целый ряд дел. Одни из них он выполняет, а другие так и остаются на бумаге. Все больше времени тратится на визиты к другим руководящим работникам и на болтовню с подчиненными.

Производительность труда снижается до минимально допустимого уровня. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Подобно маленькому ребенку, он полагает, что если будет «вести себя плохо», то есть манкировать своими обязанностями, то начальник обратит на него внимание и попытается, наконец, разобраться, как ему помочь.

Продолжительность этой фазы сильно колеблется у отдельных сотрудников, что зависит от их уверенности в себе, энергичности и, наконец, от системы моральных ценностей, которой они придерживаются.

Следует отметить, что сильнее всего в процессе потери интереса к своим обязанностям страдают такие чувства, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета и привычка к хорошему отношению со стороны подчиненных и других сотрудников. В случае с Петровым это усугубляется его чрезвычайно хорошими отношениями с подчиненными, тем теплым микроклиматом служебных отношений, в котором он привык жить. Несмотря на трудности в своей работе, он все еще пользуется авторитетом у подчиненных. И все же постепенно его квалификация и удовлетворенность трудом начинают падать.

Однако даже здесь еще не поздно сделать попытку вернуть работнику интерес к труду. Для этого необходим личный контакт начальника и подчиненного. Васильев может, например, вызвать Петрова к себе и прямо высказать ему то, что его тревожит. В ходе такой беседы необходимо не только выявить причины спада в производительности труда, но и наметить конкретные пути их устранения, четко определить границы служебных обязанностей, в которых сотрудник может считать себя полностью ответственным за решение поставленных задач. Такой совместный подход имеет решающий характер, поскольку только таким образом можно вернуть пропавший было интерес к работе. Если же руководитель не предпримет никаких мер, то у подчиненного начинается пятая стадия нежелательного процесса.

**Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству**

Наиболее очевидный симптом этой стадии — попытка работника подчеркнуть словами или поступками, что «вот это и это - не мое дело». Иначе говоря, работник принимается перечеркивать границы своих обязанностей, пытаясь максимально сузить их. Некоторые люди начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой. Движет ими все та же надежда быть замеченными начальником, который поможет им восстановить нормальный ход работы и подорванный интерес к труду. Ложный оптимизм предыдущих стадий, который выражается в утверждениях, что «все проблемы, в конце концов, разрешаются сами», уступает место циничной позиции: «Зачем суетиться?»

Отношения с окружающими ухудшаются, потому что работник все чаще начинает вымещать свое дурное расположение духа на коллегах, находя своеобразное удовлетворение в унижении других, переносит на весь коллектив разлад, который царит в его душе. В жертву раздражению теперь приносится система моральных ценностей, которой человек придерживался раньше.

Продолжается эта стадия обычно от двух до трех недель. Суть ее уже не в борьбе за сохранение интереса к работе, а в попытке сохранить самоуважение. Но и здесь руководитель еще может спасти положение, предприняв те же шаги, которые мы рекомендовали на предшествующих стадиях.

**Стадия 6. Заключительная**

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник либо перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Вполне возможно, что так начнут относиться к работе все подчиненные какого-либо начальника, если его подход к организации их труда не изменится.

Следует отметить, что даже один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к тому, что скрытое чувство недовольства выплеснется наружу.

В этом случае руководитель уже не сможет справиться с ситуацией в одиночку. Поэтому высшая администрация обычно принимает решение поручить отделу кадров провести дорогостоящую кампанию по восстановлению у работников интереса к труду. Нои эта программа часто проваливается, потому что сотрудники больше не верят словам и заявляют, что поверят в заинтересованность компании в их деятельности только тогда, когда это будет доказано делом.

Таким образом, нами рассмотрен процесс потери интереса к работе на примере сотрудника, у которого изменились привычные условия деятельности. Но аналогично развивается этот процесс и у тех, кто только что пришел на новое место работы и поначалу полон желания проявить себя с самой лучшей стороны.

*Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе*. Этот незаметный для неопытного глаза процесс приносит вполне ощутимые результаты: либо в организации возрастает текучесть кадров, либо руководитель обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность деятельности организации падает, и руководителю необходимо задуматься, нет ли в этом его вины. Правильно ли он организовал работу своих подчиненных? Не приводит ли стиль его руководства к потере сотрудниками интереса к работе?

Правильная оценка квалификации, трудовых достижений и социальной активности каждого работника становится в наше время все более важной задачей руководителя. Для каждого работника получение такой оценки — доказательство того, что руководство заинтересовано в его работе и в нем самом, что его ценят и уважают, наконец, что он может рассчитывать на повышение по службе с появлением вакансий.

**Оценка служебной деятельности** — *важное средство воспитания, однако эту роль она может играть только в том случае, если будет достаточно объективной.*

Нет единодушия, например, в вопросе о том, какие *личные черты характера* работников должны оцениваться при анализе их деятельности. Нередко руководителям предлагают оценить такие черты сотрудников, как интерес к труду, инициативность, внимательность, такт, лояльность, умение приспосабливаться к меняющимся условиям труда, трудолюбие и даже ... внешний вид. Конечно, *никаких объективных критериев тут быть не может, и, следовательно, в оценках начинает господствовать субъективизм.*

Дело осложняется тем, что *вообще нельзя установить критерии оценки раз и навсегда.* Их надо устанавливать с учетом конкретных исторических условий.

Например, в во всем мире после второй мировой войны, когда главным было восстановление разрушенного народного хозяйства и ликвидация безработицы, руководители больше всего ценили в своих подчиненных строгое соблюдение трудовой дисциплины, умение любой ценой «давать план», а также быстрое, механическое исполнение всех приказаний начальства. Сейчас, в условиях научно-технической революции, эти критерии устарели, а на первое место выдвинулись другие.

Единственный пункт, в котором едины мнения всех работодателей и профсоюзных лидеров - ***абсолютно объективная оценка служебной деятельности» - фикция.***

Создание таких систем оценки, которые позволяли бы полностью избежать субъективизма, как показывает опыт, настолько сложно и дорого, что перестает быть эффективным.

Куда более плодотворен другой путь - установить, какие ошибки чаще всего допускаются при оценке служебной деятельности, и помочь руководящим работникам избежать их, тем самым повысив объективность оценок.

Накопленный к настоящему времени опыт позволяет четко определить некоторые из наиболее грозных ***«подводных камней»,*** которые подстерегают руководителя на пути к объективной оценке служебной деятельности своего подчиненного.

***«Эхо».*** Это одна из самых частых ошибок, и связана она с неправомерным обобщением отдельных черт характера оцениваемого сотрудника. Например, если он обладает в какой-то области труда большими способностями, то ему нередко приписывают и другие положительные черты, такие как трудолюбие и дисциплинированность, которыми он на самом деле, может быть, и не обладает.

***«Проекция».*** Суть этой ошибки состоит в том, что оцениваемому приписываются чувства или мысли оценивающего. Например, карьерист на руководящей должности всегда будет искать у своих подчиненных черты карьеризма. Пытаясь найти претендента на собственное место, он будет подозрительно анализировать каждое слово и каждый взгляд своих подчиненных и находить в них тот смысл, который подчиненные и не думали в них вкладывать.

***«Атрибуция».*** При атрибуции руководитель подсознательно приписывает оцениваемому сотруднику способности или черты, которые он когда-то подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника.

***«Ожидание».*** Во многом субъективизм оценивающего зависит от того, оправдывает ли сотрудник ожидания своего руководителя. Например, многие руководители стремятся всегда иметь под рукой сотрудника, который «все может сделать». Ему обычно поручаются самые сложные задания или же его бросают на ликвидацию «прорыва», образовавшегося по вине других. Поэтому его репутация, а значит и оценка, которую ему выставляет руководитель, обычно высока. Но, к сожалению, только до тех пор, пока такому сотруднику не будет дано невыполнимое поручение. В таких случаях руководитель, рассерженный тем, что его ожидания не оправдались, нередко совершенно несправедливо занижает оценку своему бывшему любимцу, хотя тот по-прежнему остается хорошим сотрудником.

**Вера в «первый взгляд».** Повсеместно среди руководящих работников бытует убеждение, что первое впечатление - самое верное. Как показали специальные исследования, это ведет к тому, что многие годы руководитель рассматривает своего подчиненного сквозь призму первого впечатления, односторонне преломляющую все поступки этого сотрудника. К сожалению, первое впечатление чаще всего сугубо ошибочно, поскольку опирается не на проникновение в характер нового знакомого, а на наши собственные подсознательные ожидания и слабости. Люди симпатичные и приятные в общении часто кажутся нам умнее и интеллигентнее тех, кто этими чертами не обладает. отрицательный трудовой мотивация

**Избирательность восприятия.** Человеческая психика устроена так, что наш разум просто не может замечать и запоминать все. Подсознательно в мозгу идет отбор поступающей извне информации, в результате которого мы замечаем, осмысливаем и запоминаем только те явления, которые имеют для нас наибольшее значение или к восприятию которых мы наиболее подготовлены. Поэтому руководитель часто замечает в оцениваемом сотруднике только то, что укладывается в уже сформировавшийся у него стереотип. Любой из нас, порывшись в памяти, без труда вспомнит, что у неприятного нам сотрудника мы замечали только отрицательные черты и не могли ни за что определить, что же в нем было хорошего.

**Предубеждение против ветеранов.** Исследования ученых показали, что в оценке служебной деятельности четко прослеживается определенная тенденция - *чем дольше сотрудник работает на одном и том же месте, тем ниже его оценка.* Причин тому, как удалось установить, немало. В первую очередь, тут играет свою роль ожидание, что с годами данный сотрудник будет делать свою работу быстрее и лучше. Если этого не происходит, то разочарованный шеф начинает понижать оценку работы этого сотрудника, хотя тот работает ничуть не хуже, чем раньше.

Нередко причиной понижения оценки бывает раздражение шефа тем, что «ветеран» без особого энтузиазма встречает то новое, что появляется в работе и жизни организации. Такое его поведение вполне понятно — за многие годы он привык к определенному порядку и стилю работы и ему куда труднее перестроиться, чем начинающим сотрудникам. Это беда «ветеранов», но не вина, и занижать оценку их деятельности только по этой причине совершенно несправедливо.

**Морализаторство.** Одна из самых частых ошибок руководителей — это попытка решать проблему в аспекте *«что надо и чего не надо было делать*». В этих случаях суд заменяет анализ и начинается бесцельное разбирательство: *кто, за что отвечал и теперь должен быть наказан.* Такой подход в корне неверен. Прекрасно, когда подчиненный вам сотрудник имеет возможность выбрать из двух хороших решений лучшее. А ведь куда чаще оба возможных варианта решения плохи, но что-то делать все равно надо.

Конечно, этим не исчерпан весь список наиболее типичных ошибок, которые допускают руководители при определении оценок служебной деятельности своих подчиненных и которые приводят к субъективности подобных оценок. Вместе с тем устранение хотя бы вышеперечисленных ошибок поможет руководителям куда более объективно взглянуть на своих сотрудников и трезво оценить их реальные достоинства и недостатки.