## Причины демотивации персонала в сфере малого бизнеса

# **2017**

# **ВВЕДЕНИЕ**

мотивация психологический персонал бизнес

Глобальные социально-экономические изменения, как в нашей стране, так и во всем мире, провоцирующие стремительные инновационные изменения в сфере предпринимательства, как основного звена экономики всей страны, выдвинули целый ряд проблем перед малым бизнесом, одной из которых является превенция причин демотивации персонала.

Решение этой проблемы требует особого внимания к процессам демотивации персонала в условиях малого бизнеса. В настоящее время в организациях малого бизнеса все чаще возникают ситуации, когда сотрудники выполняют свои обязанности по инерции, без интереса к своей профессиональной деятельности, несмотря на достойное материальное вознаграждение. Традиционные методы мотивации персонала оказываются неэффективными. Такая ситуация приводит к необходимости тщательного теоретического изучения процессов демотивации, разработки и внедрения практических рекомендаций по профилактике причин демотивации персонала в условиях малого бизнеса.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В психологических научных исследованиях традиционно изучают проблемы мотивации персонала. В зарубежных исследованиях проблемы мотивации представлены работами А. Шопенгауэра, впервые употребившего в науке термин «мотивация». В работах А. Маслоу, Д. Мак-Клеллавда, Ф. Герцберга представлены исследования мотивации как следствия внутренних побуждений, потребностей человека; изучение мотивации как поведения людей с учетом их восприятия и познания представлено трудами В. Врума, Дж. Адамса, Э. Лока.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Отечественные научные исследования мотивации представлены работами А.Ф. Лазурского, изучавшего проблему борьбы мотивов и условия принятия решений, а также устойчивости намерений; Б.Ф. Ломова, рассматривающего мотивацию как сумму всех мотивов человека,

А.Н. Леонтьева, предложившего деятельностный подход к изучению мотивации и т.д.

Исследования демотивации, являясь относительно новой отраслью научного знания, в классической психологической литературе практически не представлены. В научных исследованиях Е.А. Кузнецова раскрывает причины демотивации через принципы управления конкретными категориями персонала; через подходы, использованные при внедрении системы мотивации. Характеристику причин демотивации и способов «смягчения» возможных факторов демотивации изучает Т.С. Андреева. Причины увольнения персонала представлены в работах Э.В. Крум.

В настоящее время достаточно хорошо изучены вопросы мотивации персонала, но процесс демотивации, и, в частности причины, следствия и направления работы по профилактике демотивации, остаются недостаточно освещенными в научной литературе.

Цель исследования: выявление основных причин демотивации персонала в условиях малого бизнеса и разработка практических рекомендаций по снижению демотивации.

Объект исследования: мотивационная сфера персонала в условиях малого бизнеса.

Предмет исследования: причины демотивации персонала в условиях малого бизнеса.

Гипотеза исследования заключается в том, что система снижения демотивации персонала, основанная на нематериальных факторах с обязательным учетом мотивов каждого сотрудника при условии относительного удовлетворения материальных потребностей эффективна в условиях малого бизнеса.

В соответствии с целью и выдвинутой гипотезой поставлены следующие задачи исследования:

 изучить теоретические аспекты мотивации и демотивации персонала;

 выявить причины демотивации персонала в условиях малого бизнеса;

 разработать и внедрить практико-ориентированные рекомендации по превенции демотивации персонала в условиях малого бизнеса.

 обобщить и проанализировать результаты, полученные в ходе экспериментального исследования.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы использованы следующие методы исследования:

 теоретические: изучение и анализ специальной литературы;

 эмпирические: эксперимент.

 методы количественного и качественного анализа экспериментальных данных.

Экспериментальное исследование проходило на базе организации малого бизнеса ООО «T-Print». Основное направление деятельности ООО

«T-Print» - издательская деятельность. В исследовании приняли участие сотрудники организации в количестве 46 человек.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя содержание работы, введение, три главы, заключение, список использованных источников.

Во введении обоснована актуальность темы, представлен краткий анализ научных исследований по теме, определены цель и задачи, объект и предмет, методы сбора и обработки теоретической и прикладной информации.

Первая глава посвящена анализу теоретической информации по заявленной теме исследования. В первом параграфе рассматриваются понятия мотивации и демотивации, их соотношения. Во втором параграфе представлена характеристика причин демотивации в условиях малого бизнеса. В третьем параграфе отражена характеристика существующих возможностей нивелирования процессов демотивации в условиях малого бизнеса.

Вторая глава представляет собой описание эмпирической части выпускной квалификационной работы. В первом параграфе второй главы анализируется система мотивации персонала организации малого бизнеса ООО «T-Print». Второй параграф второй главы характеризует экспериментальное исследование: методы, методика и этапы исследования. В третьем параграфе второй главы подвергается анализу и обобщению информация, полученная в ходе экспериментального изучения причин демотивации в условиях малого бизнеса.

Третья глава практико-ориентированная. Первый параграф третьей главы предлагает практические рекомендации по снижению демотивации персонала в условиях малого бизнеса, разработанные с учетом результатов, полученных на экспериментальном этапе изучения. Во втором параграфе отражен сравнительный анализ экспериментальных результатов, необходимый с целью подтверждения эффективности, предложенных практических рекомендаций по снижению демотивации персонала.

# **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**1.1 Понятия «мотивация», «демотивация» в психологических исследованиях**

В настоящее время актуальность изучения мотивации подтверждается многочисленными исследованиями, как в нашей стране, так и за рубежом. Актуальность таких исследований определяется в первую очередь, необходимостью знаний об источниках активности человека, движущих сил деятельности.

Наиболее ярким представителем отечественной психологической школы, изучавшим процессы мотивации, является А.Ф. Лазурский. Ученый рассматривал борьбу мотивов, принятия решений и устойчивости намерений.

На протяжении всего прошлого столетия ученые пытались объяснить различные аспекты мотивации, изучали потребности, придавая им значение основы мотива человека. Наибольшую популярность получили работы В.Г. Лежнева, Д.Н. Узнадзе, В.С. Магуна, Б.Ф. Ломова, А.Н. Леонтьева, В.Н. Мясищева. Работы ученых прошлого столетия отличаются тем, что потребность в них трактуется как необходимость, предмет удовлетворения необходимости, как отсутствие значимости, как определенное состояние напряженности.

В конце XX века появляются научные работы, в которых мотивация определяется как комплекс факторов, оказывающих определяющее влияние на поведение человека. К ним относятся исследовательские работы К. Мадсена, Ж. Годфруа. Еще одна научная позиция разработана М.Ш.

Магомед-Эминовым, указывающим на регулятивную функцию мотивации. В.К. Вилюнас, утверждал, что именно мотивация отвечает за побуждение и деятельность. В работах В.Д. Шадрикова ведущее место отведено анализу мотивации поведения человека5. В научных трудах Д.А. Аширова представлено исследование мотивационных моделей поведения человека в рамках психоаналитического (З. Фрейд) и гуманистического направления (А. Маслоу), а так же в рамках психологии управления (Херцберг, МакКлелланд).

Подробный анализ научных работ, посвященных изучению мотивации, позволил психологической науке на современном этапе выделить две стратегические линии изучения мотивации. Одна линия рассматривает мотивацию как определенную структуру, включающую в себя различные факторы или мотивы. Вторая линия определяет мотивацию в динамике, определяя ее как психический процесс или механизм.

Но и в одном случае, и в другом случае мотивация в своей основе имеет мотив. Анализ литературы показывает, что в определениях понятия мотива встречаются различия, многие авторы понимают мотив по-своему. Х. Хекхаузен писал, что «едва ли найдется другая такая же необозримая область психологического исследования, к которой можно было бы подойти со столь разных сторон, как к психологии мотивации».

В «Толковом словаре живого великорусского языка» В.И. Даль определяет мотив как «побудительную причину. Мотивировать - подкрепить доказательствами, подтвердить и объяснить доводами».

Именно такое понимание мотива разрабатывается в различных отраслях психологического научного знания. В психологических словарях можно встретить следующие определения мотива (фр. motif- намерение, обоснование, повод, довод, звено цепи; лат. moveo-движение): «предмет, материальный или идеальный, побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности, ради которого она и осуществляется; осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности». Отечественные ученые В.П. Зинченко, Б.Г. Мещеряков в «Большом психологическом словаре» приводят описание понятия мотива в англоязычной литературе «…(motive): нечто внутри субъекта (потребность, идея, органическое состояние или эмоция), побуждающие его к действию. Поэтому во избежание смысловых ошибок, слово motive следует переводить как «побуждение», «состояние побуждения», «стремление», «импульс», «мотивация» (а иногда и как «мотивировка»)». В «Большом толковом психологическом словаре» А. Ребера указана взаимосвязь мотива с установкой личности «его действия отражают альтруистические мотивы».

На взаимосвязь мотива и личностных смыслов индивидуальности, говоря о «мотивационно-смысловых отношениях индивидуальности и их динамике» указывал А.Г. Асмолов.

Обобщая все толкования понятия мотив, можно сделать вывод о том, что все определения отражают предмет действий субъекта, определенное состояние побуждения действий, основные детерминанты действий и установку субъекта. Как указывает в своей работе О.Н. Горшкова: «мотив- это нечто всеобщее и фундаментальное в структуре личности, «дающее «команду» человеку к действию и управляющее этим действием».

Такое разнообразие толкований понятия мотива определяется различными научными психологическими подходами и целями исследования, и определяет в науке большое количество теорий мотивации.

В основе мотива лежат потребности человека, требующие удовлетворения, и его интересы. В «Большом психологическом словаре» Б.Г. Мещеряков и В.П. Зинченко указывают: «Источником побудительной силы мотива выступают потребности… Деятельность всегда имеет мотив («немотивированная» деятельность - та, мотив которой скрыт от самого субъекта или от наблюдателя). Более того, деятельность может иметь сразу несколько мотивов (т. е. быть полимотивированной), тогда она направлена на удовлетворение одновременно нескольких потребностей. Осознанный или неосознанный выбор мотива в данной ситуации - это выбор направленности деятельности, определяемый актуальными потребностями, а также возможностями и ограничениями, заложенными в ситуации. Свойство мотива деятельности приобретает предмет, отвечающий наиболее актуальным потребностям субъекта и представляющийся в данной ситуации вполне достижимым». Таким образом, мотив - это опредмеченная потребность. В научных работах С.Занюк определяет структуру мотивации: актуальная мотивация есть результат влияния устойчивых мотивов и ситуативных факторов. Анализ работ, посвященных изучению демотивации, демонстрирует, что существует ряд концепций того, как с помощью удовлетворения потребностей можно влиять на деловую активность людей: мотивировать или демотивировать. В различных источниках можно встретить похожие определения понятия демотивация. С позиции этимологии Ж.Ж. Варбот и А.Ф. Журавлев трактуют понятие демотивации следующим образом: «лат.de*-* префикс имеет значение устранения признака». В словаре синонимов В.Н. Тришина понятие демотивации определяется как «лишение мотивации». В научных работах Т.Кузнецовой приводится еще одно определение понятия «демотивация». «Демотивация - это комплекс явлений и процессов, в ходе которых внутреннее желание действовать у человека снижается. Демотивация - это не отсутствие мотивации, а отсутствие стремления к конкретной деятельности в конкретной организации во время решения конкретной задачи». В работах С.В. Шпитонкова демотивация рассматривается как «комплексная система наказания сотрудников за совершенные проступки во время работы или ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что понятие демотивации в современных научных исследованиях не имеет однозначного определения. С одной стороны демотивацию рассматривают как процесс и явление противоположное мотивации, с другой стороны - обозначают избирательность процессов демотивации, и третья позиция представлена утвержлдением, что демотивация является инструментом наказания сотрудников.

В защиту первой позиции определения понятия демотивация можно предложить провести аналогичное исследованию структуры понятия мотивации исследование структуры демотивации.

В основе демотивации, следуя определенной логике, находится демотив, т.е. отсутствие побуждения, стремления, импульса, осозноваемой причины, определяющих выбор действия или опредмеченной потребности. Далее, можно предположить, что причиной отсутствия побудительной силы является неудовлетворение существующей потребности или ее отсутствие. В случае неудовлетворении существующей потребности или группы потребностей можно говорить о процессе демотивации в ключе снижения мотивации к выполнению конкретной деятельности в рамках выполнения конкретной задачи. В случае отсутствия потребности или группы потребностей можно говорить об общем снижении мотивации к профессиональной деятельности.

Научную позицию, придерживающююся утверждения о понятии демотивации как системе наказания, можно отнести к направлению, указывающему на регулятивную функцию демотивации. Что позволяет влиять на результативность и эффективность профессиональной деятельности сотрудников организации, посредством анализа существующих потребностей у персонала и создания условия для их удовлетворения.

Таким образом, понятие демотивации можно анализировать с позиции структурного подхода, с другой стороны с позиции функционально- регулятивного подхода.

# **1.2 Психологические предпосылки демотивации персонала**

Прогрессирующие процессы демотивации у сотрудников организации имеют отрицательное влияние и на отношения внутри коллектива, и на эффективность профессиональной деятельности. Отсутствие внимания руководства к данному явлению неизбежно приведет к увольнениям. Потеря ценных квалифицированных кадров отразится на результативности деятельности организации и возможно на ее репутации.

Во избежание подобной ситуации, при первых признаках демотивации: потеря инициативы сотрудниками, снижение ответственности и т.д., необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию в коллективе с целью определения возможных источников и причин демотивации сотрудников.

Анализ информационных источников, посвященных изучению причин демотивации, позволил определить, что все причины демотивации сотрудников организации делятся на две группы.

Первая группа включает всебя организационные причины, связанные с некомпетентностью руководителей в сфере мотивации персонала, с неумением практического применения методов стимулирования сотрудников. Вторая группа причин связана с личностью сотрудника и спецификой его социального положения. К ним относятся ведущие потребности сотрудника, установки, направленность личности, особенности семейного положения и т.д. Причинами, относящимися к данной группе и связанными сличностью сотрудника, могут быть сложные взаимоотношения в семье, отсутствие семьи. Хроническое утомление, эмоциональное выгорание так же относятся ко второй группе причин демотивации. В работах Т.С. Андреевой выделены несколько самых распространенных внутриорганизационных причин демотивации персонала.

К основным причинам Т.С. Андреева относит:

нарушение негласного контракта (несоответствие ожиданий сотрудника действительно существующему положению в организации);

ценит;

не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам

игнорирование идей и инициативы сотрудников;

отсутствие чувства причастности у сотрудника к компании;

отсутствие ощущения достижения цели, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;

отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;

отсутствие изменений в статусе сотрудника.

По мнению Т.С. Андреевой все перечисленные факторы могут проявляться в зависимости от ситуации в любом порядке и в различных формах.

По мнению Е.А. Кузнецовой еще одним важным фактором, влияющим на возникновение демотивации, является несовершенная система мотивации персонала. Особенности такой системы заключаются в отсутствие системного подхода к мотивации персонала;

включение в систему мотивации исключительно материальных стимулов мотивации сотрудников и отсутствие нематериальных стимулов мотивации сотрудников организации;

инновационные изменения в системе мотивации сотрудников не обозначают конечные результаты, ожидаемые от сотрудников;

существующая система мотивации не учитывает ведущие потребности сотрудников организации

Более детально причины демотивации сотрудников прдставлены в работах С.В. Ивановой. Наиболее типичными случаями демотивации сотрудников, которые часто возникают в различных компаниях, по мнению С.В. Ивановой являются:

постоянные стрессовые нагрузки,

работа требует боле высокой квалификации сотрудника, уровень работы ниже, чем квалификация сотрудника,

все слишком однообразно,

работа предполагает слишком много процедур, слишком много изменений, реструктуризация, диверсификация,

необходимо слишком многое разрабатывать самому и нести за это ответственность, низкая степень делегирования или доверия,

очень высокая степень делегирования или доверия, недостаточное внимание со стороны руководителя, отстутствие возможности профессионального роста и развития, отсутствие карьерного роста, неудовлетворенность статусом, недостаток признания, похвалы, неудовлетворенность чем-то на протяжении длительного времени, несоответствие ожиданиям, недовольство своим положением по сравнению с положением других сотрудников, неудовлетворенность положением на рынке труда, отношения в коллективе, позиционирование сотрудника в коллективе, личность руководителя или стиль управления, отношение руководителя именно к этому сотруднику, смена руководства, изменение политики компании, гигиенические факторы, деньги как материальный мотиватор.

Специалисты по управлению персоналом выделяют основные ошибки, допускаемые руководством в период адаптации сотрудников и способствующие появлению демотивации:

чрезмерное вмешательство в работу сотрудника; отсутствие психологической поддержки;

недостаток внимания со стороны руководителя к вопросам подчиненного;

не предоставление промежуточных результатов эффективности труда сотрудника;

некорректность оценки работника;

неэффективное решение служебных проблем работника.

Ошибки менеджеров по персоналу на различных этапах сопровождения сотрудников, по мнению О. Марининой, так же могут выступать причинами демотивации. В своей статье она пишет: «в процессе подбора сотрудников существенными ошибками является упрощение требований, привлечение деньгами, статусом, без учета интересов сотрудника, подбор некомпетентных кандидатов. На этапе адаптации самыми распространенными ошибками являеются6 отсутствие программы адаптации, применение ко всем сотрудником одного сценария адаптации, отсутствие контроля процесса адаптации. На период обучения сотрудника типичными ошибками является отсутствие карьерного планирования, несоответствие программы обучения обязанностям сотрудника, отсутствие контроля навыков, полученных в ходе обучения. Система мотивации должна быть полимотиворованна, нельзя допускать стимулирование сотрудника на основе их должности или звания. Отсутствие четких критериев оценки, применение несоответсвующих методов оценки, субъективизм, также являются недопустительными ошибками в период оценки сотрудников».

В качестве причин демотивации могут выступать управленческие ситуации и решения. Например, авторитарный стиль управления, отсутствие четкой координации сотрудников и подразделений внитри компании, субъективизм при принятии решений о перемещении сотрудников, смена руководства, изменение политики организации.

Многие специалисты утверждают, что немаловажным фактором, способствующим снижению мотивации, является сама система мотивации персонала. Такое явление возможно в следующих случаях:

отсутствует системный подход к мотивации персонала;

система мотивации включает в себя только материальные стимулы в виде заработной платы и работником движет исключительно страх ее потерять;

нововведения в сфере мотивации не сопровождаются формулировкой ожидаемых результатов от персонала;

система мотивации не соответствует потребностям персонала, по причине отсутствия изменений в ней наряду с изменениями организации.

Таким образом, можно говорить о комбинаторности внутриорганизационных и личностых причин демотивации сотрудников организации, о типологически-индивидуальной картине причин демотивации персонала. А так же о наличие типичных, наиболее распространенных причин демотивации.

Причинно-следственная связь процесса демотивации проявляется не сразу, а постепенно. Руководству организации необходимо постоянно отслеживать признаки возникновения демотивации персонала.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что демотивация в своем развитии проходит несколько этапов. В статье «Модель демотивации персонала» представлено описание нескольких этапов демотивационного процесса.

Первый этап практически незаметен, он характеризуется легким переживанием, когда проявляется растерянность и недоумение работника. На этой стадии ему не понятна, причина его неудач в рабочем процессе, что стоило бы сделать для исправления ситуации и что является первоисточником причины сложившейся обстановки. Внешне первая стадия демотивации почти незаметна, на нее могут указывать лишь некоторые косвенные признаки: человек подолгу задерживается на работе или использует для работы обеденный перерыв. На данном этапе руководитель может исправить ситуацию. Работник сравнивает текущую ситуацию с внутренней системой ценностей и убеждений и на основе такого анализа принимает решение, как на эту ситуацию реагировать. Реакция колеблется от принятия до игнорирования или саботажа.

К работникам, которые могут оказаться в подобной ситуации можно отнести недавно принятых на работу сотрудников, которым еще мало неизвестны общепринятые правила поведения в данной организации, и они пытаются к ним адаптироваться. По продолжительности этот период занимает от 3 до 6 месяцев.

Если не происходит коррекции и причины демотивации не устраняются, наступает следующий этап. Второй этап сопровождается раздражением работника, которое в основном вызывается разноречивыми указаниями руководителя, что вносит неопределенность ситуации. Он со временем точно понимает, кто виновен в возникших его трудностях, и теперь только надеется на промах начальника, после которого можно было бы аргументированно доказать правильность выполнения своих задач.

Третий этап - это выраженное недовольство, которое проявляется в конфликтах с начальством и игнорировании замечаний с его стороны.

На этом этапе происходит потеря готовности к сотрудничеству: инициатива практически отсутствует и работник начинает подчеркивать границы своих обязанностей, сужая их до минимума. Зачастую конфликт «работник-начальство» затрагивает окружающих, коллег. На этом этапе интерес к работе практически потерян, и работник пытается сохранить уважительное отношение к себе.

На этой стадии человек явно демонстрирует недовольство текущей ситуацией. Недовольство, как правило, выражается в невербальной форме: сотрудник может не пропустить руководителя, выходя из офиса, перестает прислушиваться к его словам, не реагирует на него. Сотрудник может начать уклоняться от выполнения каких-то заданий руководства под разнообразными предлогами: не успел, был занят, болела голова и т.п. На этом этапе любые противоречивые указания руководителя порождают в демотивированном сотруднике чувство бессилия, и его поведение становится демонстративным. Цель таких демонстраций - обратить на себя и причину утраты мотивации внимание. У подчиненного еще есть надежда на изменение ситуации, он готов вернуться.

Сотрудник, который утвердился в мысли, что причина неудач в руководстве или в системе управления, ожидает ошибки руководителя. Он рассчитывает, что после этого руководство заинтересуется его мнением, рекомендациями. Сотрудник при этом может осознанно или неосознанно саботировать: скрывать от руководства служебную информацию, пытаться избежать встреч с начальством. На стадии саботажа подчиненный интересуется поиском другого места. Руководитель может заметить, что сотрудник лишь создает видимость работы, просиживая рабочее время в Интернете либо занимаясь другими посторонними делами.

Четвертый этап в большинстве случаев предвосхищает увольнение, т.к. полностью «удаленный» от руководства и предприятия в целом уход с места работы рассматривается работником как единственная альтернатива сложившейся ситуации.

Если отношения «работник-начальство» перешли на последний этап, то удержать работника от увольнения будет сложно.

Последняя стадия демотивации, которая проявляется наиболее ярко, - полное отчуждение сотрудника от руководства и компании в целом. На данной стадии человек уже не пытается возродить собственный интерес к труду, для него ценно только самоуважение. Разочаровавшись в руководстве, в компании и в своей работе, он теряет желание сотрудничать, что зачастую становится причиной конфликта с руководителем и коллегами. Работник постоянно подчеркивает пределы своих обязанностей, очень часто ссылается на должностные инструкции, перед ним практически невозможно поставить задачу, решение которой не является его регулярной обязанностью. Раздражение обретает словесную форму. На последней стадии процесс демотивации начинает наносить ощутимый материальный вред компании: демотивированный сотрудник срывает сроки и планы, теряет клиентов и т.п. На этом этапе практически все менеджеры и специалисты активно ищут другую работу.

Если сотрудник по каким-то причинам (обязательства перед работодателем, отсутствие возможности найти другую работу, страх перед переменой места работы и т.п.) не уходит из компании, наступает полная апатия и подавленность, человек ненавидит работу. Внешне это выражается в вялом, заторможенном поведении, даже сонливости на рабочем месте. Нередко такое состояние становится массовым - и тогда сотрудники начинают слишком много говорить об отпуске, о покупках, о посторонних по отношению к работе вещах.

Таким образом, знание причин, признаков и этапов демотивации сотрудников поможет руководителям организации определить проблемные зоны в организации системы мотивации персонала и возможные пути ее совершенствования.

# **1.3 Основные направления работы по снижению демотивации персонала**

Анализ различных источников литературы по теме исследования позволил изучить специфику работы по снижению демотивации персонала.

Основными направлениями в системе мотивации сотрудников, по мнению В.Р. Веснина, являются материальное поощрение и неэкономические способы мотивации.

. Направление мотивации сотрудников, связанное с материальными стимулами наиболее распространено в организациях и подробно рассмотрено в различных источниках информации. Например, Г.В. Щекин подробно раскрывает механизм материального стимулирования сотрудников организации, подробно раскрывает слагаемые зарплаты Ю.Г. Жуков, «нетрадиционные» методы компенсации изучает С.В. Шекшня. В научных исследованиях Е.Н. Потышняк выделяет социально-психологические, организационно-административные и экономические методы стимулирования персонала. В своей статье В.А. Белкин выделяет широкий спектр методов стимулирования персонала: от поощрения до наказания. Наказание как основной метод стимулирования сотрудников рассматривает А.В. Барышева. Всецифику заработной платы в современных условиях раскрывают Н.В. Пошерстник, М.С. Мейксин.

В статье «Демотивация: как действовать в различных ситуациях, чтобы вернуть сотрудникам интерес к работе» в зависимости от причин демотивации авторы предлагают три стратегии работы с демотивацией:

«Формальные» решения**.** Компании прибегают к «формальным» решениям в ситуации, когда качественная система мотивации «не по бюджету» или когда, несмотря на наличие качественной система управления персоналом, руководитель видит намек на демотивацию, обусловленный, к примеру, сезонной нагрузкой или ситуативными трудностями.

«Формальные» решения могут выглядеть в виде запланированного совместного отдыха, необычных подарков, нестандартного корпоративного мероприятия, разнообразия рабочих будней и т.д.

«Точечные» решения. Необходимость «точечных» решений возникает в ситуации, когда демотивация возникает у одного конкретного сотрудника. Эта ситуация требует быстроты реагирования. Один немотивированный человек способен распространить свое отношение на всех остальных сотрудников, особенно, если носителем «вируса» демотивации является неформальный лидер. В этом случае менеджеру, скорее всего, нужно принять ряд ситуативных мер, например, совместного обсуждения происходящего, пересмотра должностных обязанностей, заключения нового «психологического контракта» и т.д.

«Системные» решения. Необходимость «системных» решений возникает в ситуациях, когда большая часть сотрудников утратила интерес к работе, трудится вяло, «без драйва», со склоками и напряженностями. В рамках комплексного решения проблемы демотивированного персонала HR- менеджер может усовершенствовать систему управления персоналом: конкретизировать требования к кандидатам, наладить адаптационные процессы, продумать обучающие мероприятия, более индивидуализировано разработать схемы мотивирования и стимулирования и т.д.

В статье «Проблемы демотивации персонала на отечественных предприятиях» К.И. Харламов приводит описание различных рекомендаций по устранению демотивации. «Существует множество рекомендаций по устранению демотивации. К ним можно отнести следующие. Предоставление кандидату максимально реалистичной информации о компании при отборе. Формирование реалистичных ожиданий, а не «радужных перспектив». Ставить такие задачи перед работником, чтобы он задействовал при её выполнении максимум своих навыков, умений и знаний. Прислушиваться к идеям и предложениям каждого конкретного работника. Всегда обосновывать, почему тот или иной проект не подходит для реализации в организации. Формировать командный дух во всех подразделениях компании. Для работников «рутинной» сферы ставить краткосрочные задачи. А долгосрочные проекты разбивать на этапы, где показателен промежуточный результат. Поощрять положительные результаты сотрудников не только материально, но и морально. Применять различные изменения статуса без изменения должности (руководство проектом и т.д.) предоставлять работникам регламентированный график с отведённым временем досуга (отпуск, выходные дни, перерывы)».

Различные авторы Т. Андреева, Е. Юртайкин, А. Коркин приводят рекомендации по работе с демотивацией в соответствии с ее причинами:

«При нарушениях негласного контракта менеджеру необходимо предоставлять потенциальному сотруднику максимум реалистичной информации о компании в процессе отбора. Необходимо формировать реалистичные ожидания.

В ситуации неиспользования каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит, одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

В любых ситуациях важно прислушиваться к идеям и предложениям сотрудников. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объяснять, почему та или иная идея не подходит для реализации в вашей организации.

Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда и целых подразделений.

Для сотрудников «рутинной» сферы необходимо создавать время от времени проекты-краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов важно разделять их на «ощутимые» этапы, важно активно артикулируровать промежуточные результаты и, конечно, поощрять за них.

Необходимо радоваться победам ваших сотрудников. Поощрять их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой .

В ситуациях невозможности изменения статуса сотрудника целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например руководство временным проектом».

В книге «Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?» С.В. Иванова предлагает проактивный подход для эффективной работы с демотивацией, позволяющий заранее прогнозировать ситуацию и предотвращать ее негативные последствия.

С этой целью С.В. Иванова предлагает анализировать соотношение мотивации и возможностей сотрудников и рассматривает варианты соотношения мотивации и возможностей, которые могут привести к неудовлетворительным результатам.

Подробная характеристика соотношения мотивации и возможностей, а также основной алгоритм действий представлена в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1-Соотношение мотивации и возможностей и основные схемы действий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория мотивации | Возможности использования | Предполагаемые действия |
| хочет-может | оптимальный на данный момент сотрудник | анализ карты мотиваций, построение системы мотивации и ситуационного руководства, создание плана индивидуального профессионального развития |

хочет-не может мотивированный сотрудник с недостаточными для данной работы возможностями Диагностика недостатокнесоответствие знаний ииндивидуально практическихличностных навыковхарактеристик и способностей обучение, тренинг значительноенезначительное несоответствиенесоответствие 

|  |
| --- |
| ротация илитренинг, индивидуально- увольнениеличностное развитие |
| не хочет- может | достаточно квалифицированный, но не мотивированный сотрудник | Анализ карты мотиваций устраивает компанию не устраивает компанию Построение индивидуальной увольнение системы мотивации и ситуационного руководства, а также системы управления по целям |
| не хочет-не может | данный сотрудник не соответствует полностью | увольнение, так как другие варианты слишком затратны |

Особое внимание мотивации и анализу степени мотивированности в каждый конкретный момент времени С.В. Иванова предлагает обращать на группу «хочет-может».

Так же С.В. Иванова предлагает работать с картами мотиваторов и в завсимости от ведудущих мотивов разрабатывать практические рекомендации по каждому конкретному сотруднику.

Таким образом, стратегии работы по снижению демотивации зависят от причин демотивации сотрудников, и в большинстве случаев определяется индивидуально.

Выводы

В ходе теоретического анализа понятий «мотивация», «демотивация» в отечественных и зарубежных научных психологических исследованиях изучены различные научные подходы к пониманию мотивации и демотивации, в результате установлено:

в психологической науке представлено две линии изучения мотивации. Одна линия рассматривает мотивацию как определенную структуру, включающую в себя различные факторы или мотивы. Вторая линия определяет мотивацию в динамике, определяя ее как психический процесс или механизм;

мотивация в своей основе имеет мотив. Все определения мотива отражают предмет действий субъекта, определенное состояние побуждения действий, основные детерминанты действий и установку субъекта;

в основе мотива лежат потребности человека, требующие удовлетворения, и его интересы. С помощью удовлетворения потребностей можно влиять на деловую активность людей: мотивировать или демотивировать;

понятие демотивации в современных научных исследованиях не имеет однозначного определения. С одной стороны демотивацию рассматривают как процесс и явление противоположное мотивации, с другой стороны - обозначают избирательность процессов демотивации, и третья позиция представлена утверждением, что демотивация является инструментом наказания сотрудников. Таким образом, понятие демотивации можно анализировать с позиции структурного подхода, с другой стороны с позиции функционально-регулятивного подхода.

В процессе анализа информационных источников, посвященных изучению причин демотивации, установлено:

все причины демотивации сотрудников делятся на две группы: внутриорганизационные и личностные;

внутриорганизационные причины, связанны с некомпетентностью руководителей в сфере мотивации персонала, с неумением практического применения методов стимулирования сотрудников;

личностные причины связаны с личностью сотрудника и спецификой его социального положения: ведущие потребности сотрудника, установки, направленность личности, особенности семейного положения и т.д.

А так же обоснована комбинаторность внутриорганизационных и личностых причин демотивации сотрудников организации, типологически- индивидуальная картина причин демотивации персонала.

Определены этапы процесса демотивации: этап легкого переживания (начальный этап); этап раздражения сотрудника (второй этап); выраженное недовольство (третий этап);

этап предвосхищения увольнения (четвертый этап); этап отчуждения (пятый этап).

Таким образом, обосновано: знание причин, признаков и этапов демотивации сотрудников поможет руководителям организации определить проблемные зоны в организации системы мотивации персонала и возможные пути ее совершенствования.

Анализ различных источников литературы по теме исследования позволил изучить специфику работы по снижению демотивации персонала, установлено:

выбор направления работы по снижению демотивации персонала зависит от причин демотивации и юридической формы организации.

существует материальное и нематериальное направление работы по снижению демотивации сотрудников. А так же стратегии работы по снижению демотивации: «формальные» решения, «точечные» решения и «системные» решения;

юидическая форма организации влияет на перимущество выбора нематериального направления в работе по снижению демотивации персонала;

причины демотивации определяют выбор стратегии работы по снижению демотивации, и в большинстве случаев определяется индивидуально по каждому сотруднику.

# **Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИЧИН ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**2.1 Краткая характеристика организации. Анализ трудовых ресурсов организации, системы мотивации**

Типография ООО «T-Print» представляет собой современную полиграфическую организацию, оказывающую основные виды полиграфических услуг. На базе типографии производят различные сувениры, рекламные буклеты, занимаются разработкой полиграфического дизайна. Типография оснащена новейшим оборудованием, позволяющим поддерживать качество изготовляемой продукции на самом высоком уровне. Количество персонала типографии не превышает 50 человек.

Предметом деятельности ООО «T-Print» является производственно- хозяйственная и иная деятельность, направленная на удовлетворение общественных потребностей в продукции и услугах и имеющая цель получение прибыли.

Типография ООО «T-Print» реализует следующие направления деятельности: издательская деятельность; полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области; изготовление печатных форм; рекламная деятельность; производство изделий из бумаги и картона; издание книг, брошюр, буклетов и аналогичных публикаций, в том числе для слепых; издание журналов и периодических публикаций; брошюровочно-переплетная деятельность; изготовление печатных форм; деятельность в области фотографии; оптовая торговля книгами, газетами, журналами и канцелярскими товарами; розничная торговля книгами, газетами, журналами и канцелярскими товарами; другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Для обеспечения качественного выполнения заказов на базе типографии организованна работа различных отделов: административный, по работе с клиентами, производственный и коммерческий.

Сотрудниками административного отдела осуществляется деятельность по регулированию и контролю всей работы типографии. Административный отдел типографии представлен генеральным директором, заместителем директора по работе с клиентами, заместителем директора по производству, коммерческим директором.

Отдел по работе с клиентами осуществляет деятельность по приему заказов, их оценки и доставке заказчику. С целью обеспечения максимально точной и объективной оценке сотрудники отдела по работе с клиентами привлекают к этому процессу специалистов производственного отдела. Данный отдел представлен в основном менеджерами по работе с клиентами, менеджерами по продажам и курьером.

Производственный отдел отвечает за своевременное выполнение заказа. Важным моментом на этом этапе выполнения заказа является высокоэффективное взаимодействие всех сотрудников данного отдела, начиная от верстальщиков и заканчивая корректорами.

Сотрудники финансового отдела отвечают за движение финансовых потоков типографии, а также за движением кадров. Данный отдел представлен бухгалтером и менеджером по работе с кадрами. Обслуживающий отдел включает в себя офис-менеджера, водителя, охранника, уборщицу.

Количество персонала типографии составляет 50 человек, из которых большая часть 60% имеет высшее профессиональное образование. С позиции внутригрупповых отношений коллектив стабилен, конфликтные ситуации возникают редко. Взаимодействие наблюдается только по производственным направлениям. Коллектив в основном нацелен на выполнение заказов. Наблюдается текучесть персонала. Увольнения происходят по собственному желанию. В среднем срок работы сотрудников 3-4 года.

Руководитель типографии придерживается «смешанного» стиля руководства, оставляя за собой право, принимать на работу сотрудников, увольнять, выплачивать премии, но при этом глобальные вопросы типографии, касающиеся покупки нового оборудования, маркетинговой политики, решаются коллегиально.

Анализ мотивационной политики в организации показал, что руководство типографии использует в основном материальные методы стимулирования персонала. Материальное стимулирование предусматривает выплату заработной платы, как основной, так и дополнительной. Основная заработная плата, четко фиксированная при сорокачасовой рабочей неделе. Дополнительная заработная плата предусматривает стимулирующие выплаты: выплаты с учетом квалификации специалиста, стажа, а также за результаты профессиональной деятельности. Системой материального стимулирования в типографии предусмотрены компенсационные выплаты за сверхурочную работу, за работу в выходные и праздничные дни, в ночное время суток. Руководство выплачивает единовременные премии за качество выпускаемой продукции, за объем производства, за экономию ресурсов, а так же за бережное и эффективное использование производственного оборудования. В организации предусмотрены социальные выплаты и льготы, к которым относятся оплата отпусков и больничных, пенсионное обеспечение. Отдельной категории сотрудников руководство организации оплачивает телефонную связь и транспортные расходы.

Нематериальные методы стимулирования персонала проявляются стихийно, инициируются членами профессионального коллектива и проявляются в виде поздравления сотрудников с традиционными праздниками. Нематериальное стимулирование персонала в типографии как системное образование отсутствует.

В типографии четко прослеживаются организационно- административные методы мотивации. Весь персонал типографии выстроен в четкую иерархию, отражающую принцип подчинения как закону, так и

старшему по должности. Наличие данного метода стимулирования отражено в ряде документов типографии, начиная с устава типографии и заканчивая инструктажем по технике безопасности. Данная нормативно-правовая система позволяет регулировать взаимодействие персонала, предполагая безусловное соблюдение законодательных документов, разработанных на уровне государства, четкое соблюдение прав и обязанностей каждого сотрудника типографии вне зависимости от должности.

Основной кадровый состав представлен в таблице.2.1.1.

Таблица 2.1.1-Штатное расписание типографии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурное подразделение | Должность, разряд, квалификация | Количество штатных единиц |
| дминистрация | директор | 1 |
|  | зам. директора по развитию | 1 |
|  | зам. директора по производству | 1 |
|  | коммерческий директор | 1 |
| Финансовый отдел | бухгалтер | 1 |
|  | менеджер по работе с персоналом | 1 |
| Клиентский отдел | менеджер по работе с клиентами | 2 |
|  | менеджер по продажам | 2 |
|  | курьер | 1 |
| Производственный отдел | старший мастер | 2 |
|  | мастер | 3 |
|  | дизайнер | 3 |
|  | верстальщик | 3 |
|  | брошюровщик | 2 |
|  | корректор | 3 |
|  | оператор пк | 3 |
|  | оператор сшивальных машин | 2 |
|  | оператор множительных машин | 2 |
|  | печатник | 2 |
|  | резчик | 2 |
|  | подсобный рабочий | 2 |
| Обслуживающая часть | офис-менеджер | 1 |
|  | водитель | 1 |
|  | охранник | 2 |
|  | уборщица | 2 |
| Итого | | 46 |

Таким, образом, анализ системы мотивации персонала типографии позволил определить ее сильные и слабые стороны. В качестве ведущих

стимулирующих методов персонала выступают материальные и организационные, при практически полном отсутствии нематериальных методов стимулирования. Такое состояние системы мотивации персонала может служить причиной наблюдаемой в организации текучести кадров и сложившихся взаимоотношений в коллективе.

# **2.2 Характеристика методов, методика и этапы исследования**

Экспериментальная работа по исследованию причин демотивации персонала проводилась в течение 2015 года на базе типографии. В экспериментальной работе приняло участие 46 сотрудников.

Эмпирическое исследование состояло из 3-х этапов:

- экспериментальное исследование мотивационной сферы и причин демотивации персонала;

- разработка и внедрение практических рекомендаций по повышению уровня мотивации персонала;

- анализ и сравнительный анализ результатов, полученных в ходе эксперимента.

Целью эмпирического исследования явилось: выявление основных причин демотивации персонала в условиях малого бизнеса и разработка практических рекомендаций по профилактике демотивации.

Задачи эмпирического исследования:

- определить мотивационный профиль каждого сотрудника с целью выявления ведущих мотивов деятельности;

- определить уровень и причины демотивации каждого сотрудника с целью разработки практических рекомендаций по повышению мотивации;

- разработать и внедрить практические рекомендации по повышению мотивации сотрудников.

Для реализации поставленных целей использованы следующие методики:

- для определения мотивационного профиля каждого сотрудника использовали тест «Риччи-Мартина»;

- для выявления демотивации использована методика «Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова и И.В. Шишкина; модификация- 2003);

- изучение причин демотивации проводилось с помощью интервью.

Все методики подбирались в соответствии с целью эмпирического исследования.

Разработанная диагностическая программа соответствует определению объекта, предмета, гипотезы и задач исследования, а также полученным в ходе теоретического анализа выводам.

Представленные в диагностической программе методики, позволяют получить экспериментальные данные. Характеристика диагностического инструментария представлена в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1-Характеристика диагностической программы исследования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название методики | | Цель методики | Параметры диагностики | |
| 1. | Методика «Мотивационный профиль Ричи-Мартина» | | Выявление факторов мотивации. Изучениепотребностейи стремлений личности | Ведущие мотивы потребности личности | и |
| 2. | Методика«Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова и И.В. Шишкина; модификация - 2003) | | Изучение мотивационной сферы, выявление демотивации (снижение мотивации и изменения в сфере социального общения) | Снижение мотивациии измененияв сфере социального общения (демотивация) | |
| 3. | Интервью беседа) | (уточняющая | Определениеструктурыфакторов демотивации | Причины демотивации | |

Методика 1. Методика «Мотивационный профиль Ричи-Мартина» Методика позволит определить индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей, выявить факторы мотивации, которые высоко оцениваются сотрудником, а также те факторы, которым они придают мало значения.

Методика 2. Методика «Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова и И.В. Шишкина; модификация-2003).

Данная методика предназначена для диагностики доклинических степеней развития хронического утомления, которое в своих крайних формах переходит в разряд патологических состояний, описываемых как различные формы астенического синдрома, неврозоподобных состояний и др. Отличительной чертой хронического утомления является его длительное «подспудное» накопление, которое проявляется только в различных субъективных жалобах и недомоганиях. Опросник включает 36 развернутых утверждений, соответствующих наиболее типичным проявлениям хронического утомления в разных сферах жизнедеятельности. Они разделены на четыре основных группы симптомов: симптомы физиологического дискомфорта; снижение общего самочувствия и когнитивный дискомфорт; нарушения в эмоционально-аффективной сфере; снижение мотивации и изменения в сфере социального общения.

В рамках данного исследования интерес представляет в первую очередь шкала снижение мотивации и изменения в сфере социального общения.

Методика 3. Интервью (уточняющая беседа).

Цель данного инструмента: уточнить причину демотивации. Для того, чтобы уточнить причину демотивации можно использовать вопросы следующего типа: «Как Вы оцениваете Ваше участие в работе?», «Как Вы оцениваете свое эмоциональное состояние?», «Я вижу, что Вы стали работать менее увлеченно. В чем причина?», «Я вижу, что Ваши результаты стали другими. В чем причина?».

Таким образом, разработана диагностическаяпрограмма, направленная на определение мотивационного профиля сотрудников, на определение уровня и причин демотивации персонала в условиях малого бизнеса.

Полученный экспериментальный материал подвергся количественному и качественному анализу с использованием методов математической статистики.

# **2.3 Результаты исследования и их обсуждение**

Методика 1. Методика «Мотивационный профиль Ричи-Мартина»

По результатам изучения преобладающих мотив составлены мотивационные профили всех сотрудников. Объем выпускной квалификационной работы не позволяет представить результаты по каждому сотруднику организации, поэтому представляем обобщенный мотивационный профиль сотрудников организации. Количественные показатели обобщенного мотивационного профиля сотрудников организации представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1-Мотивационный профиль сотрудников организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мотив | | Низкий | | Средний | Высокий |
| 1 | Вознаграждение | | 34% | | 34% | 30% |
| 2 | Условия работы | | 21% | | 43% | 37% |
| 3 | Структурирование | | 36% | | 31% | 33% |
| 4 | Социальные контакты | | 13% | | 48% | 39% |
| 5 | Взаимоотношения | | 13% | | 26% | 61% |
| 6 | Признание | | 38% | | 27% | 35% |
| 7 | Достижения | | 37% | | 38% | 25% |
| 8 | Власть и влиятельность | 36% | | 45% | 19% |
| 9 | Разнообразие и перемены | 30% | | 44% | 26% |
| 10 | Креативность | 32% | | 44% | 24% |
| 11 | Самосовершенствование | 36% | | 47% | 17% |
| 12 | Интересная работа | 30% | | 38% | 32% |

С целью систематизации количественных данных показатели по каждому мотиву распределены по уровням: от 0 до 20 баллов - низкий уровень преобладания мотива; 21-41 балла - средний уровень и 42 и больше баллов соответствует высокому уровню преобладания мотива.

Обобщенный мотивационный профиль сотрудников организации представлен на рисунке 2.1.

Рисунок 2.1. Обобщенный мотивационный профиль сотрудников организации

Анализ количественных показателей свидетельствует о наличии у сотрудников организации ведущих мотивов в стабильных долгосрочных взаимоотношениях (61%), социальных контактах (39%), в хороших условиях профессиональной деятельности (37%) - высокий уровень преобладания мотивов.

Ведущим мотивом для большинства сотрудников организации (61% - высокий уровень) является мотив стабильных и долгосрочных взаимоотношений.

Сотрудники, ориентированные на установление долгосрочных взаимоотношений, большое значение придают моральному климату в коллективе, воспринимают свой коллектив как одну команду, ценят добропорядочные, доверительные отношения.

Также ведущую позицию занимает мотив в социальных контактах, выражается в необходимости многочисленных профессиональных связях, построенных на взаимоуважении и доверии.

Высокие показатели по шкале условия работы свидетельствуют о потребности сотрудников в комфортных и удобных условиях деятельности. Данная категория сотрудников всегда придерживается порядка и функциональности своего рабочего места. Недостаток комфортных условий работы вызывает у них стресс.

Недовольство условиями работы может свидетельствовать и о наличии недовольства взаимоотношениями в коллективе. В ситуациях, когда данный мотив занимает ведущие позиции, необходимо подробно изучить взаимоотношения в коллективе.

Основной вывод, который позволяют сделать количественные данные по этой методике, заключается в том, что, несмотря, на достаточно уверенные позиции такого мотиватора как материальное вознаграждение, он не является в большинстве случаев ведущим мотивом сотрудников организации, что и определит стратегическое направление в разработке практических рекомендаций по развитию мотивационной системы в организации.

С целью разработки практических рекомендаций по снижению демотивации персонала необходимо проанализировать мотивационный профиль каждого сотрудника. Центральным звеном при индивидуальном анализе является не столько ведущий мотив, сколько сочетание группы преобладающих мотивов. В качестве примера приведем анализ мотивационного профиля одного сотрудника (рисунок 2.2.).

Для наиболее точного понимания мотивоционной сферы сотрудника необходимо анализировать три ведущих мотива и, самое главное, их сочетание. У данного сотрудника организации преобладают потребности в формировании и поддерживании долгосрочных, стабильных взаимоотношений (76 баллов), достижениях, потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их (61 балл) и стремление в разнообразии и переменах, стимуляции, стремлении избегать рутины (55 баллов).

Рисунок 2.2. Мотивационный профиль одного сотрудника организации

Анализ соотношения ведущих потребностей дает детальную картину мотивационной сферы личности. Люди, имеющие сочетание потребности в установлении долгосрочных стабильных взаимоотношений и стремлении к достижениям, представляют собой отличных командных игроков, готовых к сотрудничеству ради достижения понятных и четких целей организации при условии совпадения этих целей с личными целями.

Сочетание потребностей во взаимоотношениях и разнообразии и переменах считается редким. Может быть удовлетворено за счет разделения подчинения данного сотрудника разным руководителям: один может

отвечатьзафинансовуюсоставляющую,другойвыступатьвкачестве наставника в процессе работы.

Методика 2. Методика «Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова и И.В. Шишкина; модификация - 2003).

Методика позволяет оценивать показатели по нескольким шкалам: хроническое утомление, физиологический дискомфорт, когнитивный дискомфорт, аффективные нарушения, снижение мотивации и изменения в сфере социального общения (демотивация). В рамках заявленной темы исследования, в первую очередь анализу подверглись показатели по шкале демотивация, с целью выявления демотивации и определения ее уровня. Во вторую очередь анализировались показатели по шкалам физиологический и когнитивный дискомфорт, аффективные нарушения и хроническая усталость с целью определения возможного проявления демотивации сотрудников организации. Количественные показатели по всем шкалам представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2-Анализ демотивации сотрудников организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Шкала | Отсутствие признаков | Начальная стадия | Выраженная степень | Сильная степень | Астенический синдром |
| 1 | Хроническое утомление | 39% | 30% | 30% | 0% | 0% |
| 2 | Физиологический дискомфорт | 37% | 20% | 41% | 2% | 0% |
| 3 | Сниженное самочувствие | 43% | 28% | 28% | 0% | 0% |
| 4 | Эмоционально- аффективные нарушения | 72% | 24% | 4% | 0% | 0% |
| 5 | Снижение мотивации и изменения в сфере социального общения (демотивация) | 0% | 30% | 52% | 11% | 7% |

Анализ количественных показателей по шкалам индекс физиологического дискомфорта, сниженного самочувствия, эмоционально-аффективные нарушения, снижения мотивации свидетельствуют о том, что все показатели находятся в области нормативных показателей, большая часть сотрудников, не испытывает признаков хронического утомления (39%). Эти результаты отражают общую рабочую атмосферу организации. Режим труда и отдыха соответствует физиологическим потребностям сотрудников. Условия профессиональной деятельности удовлетворяет потребности большей части сотрудников.

Результаты, иллюстрирующие процессы демотивации, представлены на рисунке 2.3.3.

Рисунок 2.3. Анализ демотивации сотрудников организации

Анализ показателей по шкале демотивация свидетельствуют о том, что все сотрудники организации демотивированны, но в разной степени.

Высокий уровень демотивации выявлен у 7% (3 сотрудников), также у них наблюдаются нарушения физиологического состояния (учащение пульса, изменения давления, потливости, нарушениях сна), и средний уровень хронического утомления. Таким образом, данная категория сотрудников полностью демотиворованна к выполнению определенной профессиональной деятельности, т.е. они не видят взаимосвязи между своими профессиональными действиями и их результатом. Данная категория сотрудников чувствует себя некомпетентными в сфере социального общения, испытывает дискомфорт от невозможности контролировать эту ситуацию.

Можно предположить, что данные сотрудники находятся на последнем этапе демотивации, и готовы к увольнению.

Уровень демотивации, выраженный в сильной степени, наблюдается у 11% (5) сотрудников. В данном случае по остальным показателям наблюдаются различные уровни у различных сотрудников. Варьируются уровни по показателям хроническое утомление, физиологический дискомфорт, когнитивный дискомфорт, аффективные нарушения от низкого до среднего, что свидетельствует о наличии психосоматизации, и нарушениях в работе регуляторных механизмов, что нуждается в корректировке. На данном уровне демотивации можно наблюдать отдаление сотрудников от руководства, коллектива.

Можно предположить, что данная категория сотрудников близка к принятию решения об увольнении и находится на четвертом этапе демотивации, предвосхищающем увольнение. Для таких сотрудников принятие решения об увольнении рассматривается как единственная альтернатива выхода из сложившейся проблемной ситуации.

Категория сотрудников, получившая в процессе исследования выраженную степень демотивации 52% или 24 сотрудника, имеют также различные степени выраженности уровней по другим шкалам методики: от полного отсутствия признаков (низкий уровень) до среднего уровня проявления всех показателей методики, но не повышается до критических значений. Можно предположить прохождение данной категорией сотрудников третьего этапа демотивации, на котором возможно проявления недовольства руководством, коллегами, провоцирование конфликтов, избегания выполнения своих обязанностей, четкое следование в работе должностным инструкциям.

У 30% сотрудников в ходе эксперимента определен уровень демотивации ниже среднего. Показатели по другим шкалам также как и в предыдущем случае варьируются от низкого до среднего уровня, отличие заключается в количестве сотрудников, имеющих низкие уровни по всем шкалам. В данном случае таких сотрудников гораздо больше.

Данный уровень демотивации может соответствовать прохождению сотрудником первого и второго этапов демотивации. Характеризуется проявлениями от легкого беспокойства (первый этап) до раздражения (второй этап).

Таким образом, демотивация сотрудников в данной организации достаточно распространенное явление, наблюдается у всех сотрудников и проявляется высокой, сильной, выраженной и начальной степенью демотивации сотрудников организации.

Методика 2. Интервью (уточняющая беседа).

Для проведения данной методики разработаны бланки беседы, включающие в себя ряд вопросов.

Качественный и количественный анализ ответов, позволил выделить группы ответов и уточнить причины демотивации сотрудников организации.

В первую группу ответов вошли ответы, связанные с отношениями в коллективе. Ответы могли выглядеть следующим образом: «Практически ни кого не знаю. Так, поверхностно», «Был день рождения, а меня не поздравили», «Мой приятель, работает в организации, они постоянно спортивные состязания проводят по волейболу или отдыхают вместе, одним коллективом. Я даже ходил на игры по волейболу в качестве зрителя приятеля поддержать. Здорово. Мне очень понравилось. Почему бы у нас что-нибудь похожее не организовать», «Коллектив какой-то не дружный. Разбились все на маленькие группки и сплетничают», «Руководитель нас совсем не замечает. Работаешь, работаешь, а он даже не посмотрит в твою сторону, когда мимо проходит», «Когда ошибку допустишь, сразу от всех начальников выслушаешь порицание. А когда наш отдел в прошлом месяце три заказа досрочно выполнил, даже не похвалили» и т.д.

Во вторую группу вошли ответы, связанные с новизной, переменами. Например: «Каждый день одно и тоже. Как день «сурка»», «Ну а, что тут может быть интересного? Все знаешь, делаешь все на автоматизме»,

«Хочется чего-нибудь новенького, походить поучиться. Прогресс не стоит на месте, сейчас новые технологии почти каждый год появляются. Интересно же».

В третью группу вошли ответы, связанные с разочарованием в работе. Например: «Когда устраивался сюда на работу, и отдельное рабочее место обещали, и зарплату хорошую. А сейчас только и слышишь: кризис, кризис»,

«Обещали перевести на новую должность, через три месяца, а я уже год работаю. Похоже, так и не переведут».

Все ответы внутри групп дифференцированы по конкретным причинам, которых получилось семь: отношения в коллективе, несоответствие ожиданиям, недостаток признания, похвалы, отсутствие возможности профессионального роста, недостаток внимания со стороны руководителя, диверсификация, «надоело» все слишком привычно. Все, выделенные причины проранжированны.

Количественные результаты отражены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3-Распределение причин демотивации сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Причины демотивации | Средний ранг | Групповой ранг |
| 1. | Стабильные долгосрочные взаимоотношения | 4,82 | 1 |
| 2. | Несоответствие ожиданиям | 4,82 | 1 |
| 3. | Недостаток признания, похвалы | 5,27 | 2 |
| 4. | Отсутствие возможности профессионального роста | 6,91 | 5 |
| 5. | Недостаток внимания со стороны руководителя | 6,45 | 4 |
| 6. | Диверсификация | 7,55 | 6 |
| 7. | «Надоело», все слишком привычно | 6,09 | 3 |

Средние и групповые ранги причин демотивации представлены на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4. Анализ причин демотивации

Ответы, связанные с материальным вознаграждением и другими причинами демотивации, определены в четвертую группу. В список рангов не включили, так же как и другие причины, определяя им седьмой ранг, так как они не являлись характерными для большинства сотрудников организации.

Анализ количесвенных показателей позволил сделать вывод, о том, что на первом месте среди демотивирующих причин сотрудников данной организации находится причина, связанная с высокой степенью неопределенности и незащищенности (диверсификация).

На втором месте по распрастраненности находится причина, связанная с отсутствием профессионального роста.

Еще одной достаточно актуальной для данной организации причиной демотивации сотрудников явилась причина, связанная с недостатком внимания к сотрудникам со стороны руководства.

В соответствии с целью исследования необходимо проанализировать причины демотивации не только группы, но и каждого сотрудника в контексте его жизненной ситуации.

Выводы

В процессе анализа системы мотивации персонала типографии, определено:

в качестве ведущих стимулирующих методов персонала а организации выступают материальные и внутриорганизационные, при практически полном отсутствии нематериальных методов стимулирования;

состояние системы мотивации персонала может служить причиной наблюдаемой в организации текучести кадров и сложившихся взаимоотношений в коллективе.

С целью эмпирического исследования основных причин демотивации персонала в условиях малого бизнеса, разработаны:

экспериментальное исследование мотивационной сферы и причин демотивации сотрудников;

практические рекомендаций по повышению уровня мотивации персонала.

В ходе реализации экспериментальной программы:

определен обобщенный мотивационный профиль сотрудников организации и мотивационный профиль каждого сотрудника с целью выявления ведущих мотивов деятельности. Ведущими мотивами сотрудников организации являются мотивы в стабильных долгосрочных взаимоотношениях (61%), социальных контактах (39%), в хороших условиях профессиональной деятельности (37%);

определен общегрупповой уровень демотивации и уровень демотивации каждого сотрудника. Высокий уровень демотивации выявлен у 7% (3 сотрудников). Уровень демотивации, выраженный в сильной степени, наблюдается у 11% (5) сотрудников. Выраженную степень демотивации демонстрируют 52% или 24 сотрудника. У 30% сотрудников в ходе эксперимента определен уровень демотивации ниже среднего;

выявлены причины демотивации каждого сотрудника с целью разработки практических рекомендаций по повышению мотивации. На первом месте среди демотивирующих причин сотрудников данной организации находится причина, связанная с высокой степенью неопределенности и незащищенности (диверсификация). На втором месте по

распрастраненности находится причина, связанная с отсутствием профессионального роста. Еще одной достаточно актуальной для данной организации причиной демотивации сотрудников явилась причина, связанная с недостатком внимания к сотрудникам со стороны руководства.

Уточнены причины демотивации и определены ведущие: отношения в коллективе, несоответствие ожиданиям, недостаток признания, похвалы, отсутствие возможности профессионального роста, недостаток внимания со стороны руководителя, диверсификация, «надоело» все слишком привычно.

Таким образом, результаты экспериментального исследования дают основания выбора направления и стратегий работы по снижению демотивации сотрудников данной организации, как стратегические (нематериальные методы стимулирования), так и конкретные (по выявленным причинам).

# **Глава 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**3.1 Предложения по развитию системы снижения демотивации в организации**

Основой системы снижения демотивации сотрудников в данной организации являются в первую очередь, специфика малого бизнеса, заключающаяся в ограниченных финансовых ресурсах, и связанных с этим сложностях внедрения материальной системы мотивации, а во вторых результаты экспериментального исследования, проведенного на базе данной организации, свидетельствующие о необходимости внедрения нематериальных стимулов.

Таким образом, система снижения демотивации предполагает внедрение нематериальных стимулов (социально-психологические методы) (рисунок 3.1). Социально-психологические методы необходимо внедрять по различным стратегиям: формальной, системной, точечной. Формальная, предполагающая использование общих методов; системная, внедряющая методы в рамках системы мотивации и/или обучения, точечная, направленная на работу с конкретными сотрудниками в данной организации.

Разработанная система снижения демотивации, внедрялась в практику на базе типографии ООО «T-Print» в течение 6 месяцев.

В рамках реализации формальных решений организован совместный отдых сотрудников на новогодних каникулах, в выходные и праздничные дни. Главное условие - организация отдыха или праздника своими силами.

Руководитель на рабочем собрании объявляет начальникам отделов о предстоящем событии. Начальники отделов распределяют обязанности по организации мероприятия между собой, далее между сотрудниками своего отдела. В каждом отделе создается координационная группа, отвечающая за

подготовку своей части обязанностей. Процесс подготовки можно освещать в информационном уголке (сайте) организации.



Рисунок 3.1. Система снижения демотивации

Данные мероприятия обеспечиваю условия для знакомства и сплочения коллектива.

Поздравлениям с профессиональными праздниками и Днем рождения предшествует составление списка сотрудников каждого отдела с указанием дат Дней рождения.

В условиях малого бизнеса важно выбирать малозатратные формы организации спортивных мероприятий. Зимой можно предложить шуточные соревнования, например, команда какого отдела быстрее и больше построит башню из снега. Также популярностью пользуется бег на лыжах. Призы также могут быть «шуточными».

За период реализации системы снижения демотивации руководством организована экскурсионная поездка.

В рамках реализации системных решений проведен психологический тренинг личностного роста, тренинг командообразования. На текущий момент времени руководство рассматривает вариант профессионального обучения группы сотрудников.

По результатам методики «Мотивационный профиль» на каждого сотрудника организации составлена карта мотиваторов, предусматривающая анализ актуальных мотивов сотрудника, анализ профессиональных задач, выполняемых сотрудником, анализ перспективы удовлетворения актуальных мотивов сотрудника в будущем.

Точечные решения внедрены в практику посредством индивидуальных собеседований с сотрудниками, имеющими высокий уровень демотивации и уровень выше среднего. Руководством предварительно изучалась карта мотиваторов данных сотрудников, с целью корректировки должностных инструкций, указанных сотрудников. Также руководству организации предложены дополнительные источники мотивации сотрудников: конференции, общие сборы; тренинги командообразования, информационные источники, печатные издания, корпоративный внутренний сайт; профессиональные конкурсы.

Конференции позволят собрать весь персонал, совместить рабочие и информационные задачи с отдыхом. Тренинги командообразования - это тренинги, основная цель которых сплочение людей, помощь им в построении оптимального общения и взаимодействия, формирование позитивной атмосферы в коллективе. Информационными источниками могут выступать газета или журнал, где могут отражать новости организации, поздравления сотрудникам, приветственные слова новичкам. Корпоративный сайт - это возможность объединения людей в общем информационном поле. Сайт может включать в себя список сотрудников по отделам с описанием вопросов, по которым к ним можно обращаться, их фотографии, дни рождения, последние новости, документы, описывающие правила и процедуры компании, инфрмацию об организационных мероприятиях.

По каждой выделенной экспериментально причине демотивации предложены конкретные действия (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1-Рекомендации по снижению демотивации сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Причины демотивации | Рекомендованные действия |
| 1. | «надоело»:все слишком привычно и повторяемо | стоит внести в текущую работу человека разнообразие. Или наделить данную категорию людей дополнительными обязанностями и функциями. Рекомендовано предложить таким сотрудникам новые продукты, разработку инноваций |
| 2. | диверсификация | особое внимание следует уделить прозрачности коммуникаций внутри организации, чтобы люди ясно представляли себе, что их ожидает. Рекомендовано профессиональное обучение: часто люди не хотят работать в новой для себя сфере бизнеса или выполнять новые функции просто потому, что не знают, как это делать. Обучение исправит эту ситуацию |
| 3. | оченьвысокая степень делегирования и/или доверия, недостаточное внимание со стороны руководителя | в такой ситуации следует уделять сотрудникам больше личностного внимания, чаще хвалить, интересоваться, как дут дела. Тогда сотрудник будет мотивирован, сохранив при этом прежнюю степень самостоятельности и ответственности |
| 4. | отсутствие возможности профессионального роста и развития | в такой ситуации нужно задуматься о возможностях профессионального, а может быть, и карьерного роста сотрудника. Кроме того, возможно предложить сотрудникам опережающее обучение, однако в этом случае присутствует определенный риск того, что сотрудники, не получив соответствующего продвижения, покинут компанию |
| 5. | недостаток признания, похвалы | самый простой способ разрешения данной ситуации руководителем - уделять большое внимание сотруднику, чаще его хвалить (за дело), давать ему возможность проявить свои сильные стороны |
| 6. | несоответствие ожиданиям | большое значение имеет правильное формирование ожиданий, открытость и регулярность обратной связи со стороны руководителя, четкое соблюдение обещаний. В таких случаях лучше давать меньше обещаний, но строго их придерживаться. Следует открыто обсудить с сотрудником его ожидания (это может быть сделано во время регулярной аттестационной беседы, а также в ходе обычного управленческого общения), дать ему четкие сигналы относительно того, чего он может, а чего не может ожидать |
| 7. | отношенияв коллективе | важную роль играют формирование положительной корпоративной культуры, командообразование, анализ сложившейся ситуации, выявление проблемных зон, поиск решений и их внедрение. |

С целью повышения эффективности системы снижения демотивации сотрудников организации на начальном этапе внедрения данной системы организованы и проведены обзорные лекции с административным персоналом по темам «Мотивация и демотивация: зачем это знать»,

«Причины демотивации», «Психологические особенности малой социальной группы».

Используя в работе по снижению демотивации персонала в условиях малого бизнеса нематериальные формы важно разработать такую систему, которая будет полностью соответствовать ситуации, сложившейся в данной организации, а также подобрать конкретные методы снижения демотивации для каждого сотрудника.

# **3.2 Сравнительный анализ результатов исследования**

С целью подтверждения эффективности предложенных практических рекомендаций по снижению демотивации после внедрения практических рекомендаций проведена повторная диагностика с использованием того же диагностического инструментария, что и на первом этапе эксперимента. Результаты повторного среза подверглись сравнительному анализу с экспериментальными результатами, полученными на первом этапе исследования. Эффективность реализованных практических рекомендаций по снижению демотивации персонала поддтверждалась посредством методов математической статистики (критерий Фишера). Критерий Фишера - это математический критерий, который позволяет сравнивать показатели двух выборок.

Методика 1. Методика «Мотивационный профиль Ричи-Мартина»

Изучение мотивационного профиля сотрудников организации на контрольном этапе эксперимента Объем дипломной работы не позволяет представить результаты по каждому сотруднику организации, поэтому представляем обобщенный мотивационный профиль сотрудников организации на контрольном этапе эксперимента (таблица 3.2.1, рисунок 3.1).

Таблица 3.2.1-Мотивационный профиль сотрудников организации на контрольном этапе эксперимента

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мотив | Низкий | Средний | Высокий |
| 1 | Вознаграждение | 27% | 53% | 20% |
| 2 | Условия работы | 37% | 41% | 22% |
| 3 | Структурирование | 22% | 51% | 27% |
| 4 | Социальные контакты | 42% | 46% | 12% |
| 5 | Взаимоотношения | 31% | 37% | 32% |
| 6 | Признание | 28% | 42% | 30% |
| 7 | Достижения | 35% | 24% | 41% |
| 8 | Власть и влиятельность | 49% | 36% | 15% |
| 9 | Разнообразие и перемены | 37% | 39% | 24% |
| 10 | Креативность | 29% | 51% | 20% |
| 11 | Самосовершенствование | 42% | 29% | 29% |
| 12 | Интересная работа | 10% | 12% | 78% |

Анализ количественных показателей свидетельствует о наличии у сотрудников организации ведущих мотивов в интересной и полезной деятельности (78%), стремлении к достижениям (41%), в стабильных долгосрочных взаимоотношениях (32%) - высокий уровень.

Рисунок 3.1. Обобщенный мотивационный профиль сотрудников организации на контрольном этапе

При доминирующей позиции такого мотива как интересная и полезная работа сотрудникам организации необходимо предлагать профессиональную деятельность, которую они будут считать таковой. Для этого необходимо выяснить, что каждый сотрудник понимает под словами «интересная и полезная». В ситуации, когда сотрудник не видит пользы от своей профессиональной деятельности, он будет уклоняться от выполнения своих обязанностей.

Сотрудники, стремящиеся к достижениям, стараются все делать самостоятельно. Они готовы работать и работать очень много при условии, что результат их деятельности можно будет оценить, измерить. Данная категория сотрудников всегда должна иметь четкую цель своей деятельности, ситуации неопределенности демотивируют их.

Сотрудники, ориентированные на установление долгосрочных взаимоотношений, большое значение придают моральному климату в коллективе, воспринимают свой коллектив как одну команду, ценят добропорядочные, доверительные отношения.

Сравнительный анализ мотивационного профиля сотрудников показал существенные изменения в преобладании мотивов.

Мотив в стабильных долгосрочных взаимоотношениях, оставаясь на данном этапе исследования ведущим, демонстрируют 32% сотрудников, что в два раза меньше, чем на констатирующем этапе исследования. Мотив в социальных контактах так же снизил свою актуальность, и имеет показатель ведущего мотива у 12% сотрудников. Мотив в хороших условиях профессиональной деятельности уступил свои позиции и характерен на данном этапе исследования 22% сотрудникам организации.

Так же как и на констатирующем этапе эксперимента анализировались индивидуальные мотивационные профили сотрудников.

Статистически значимые различия определялись с помощью критерия Фишера (рисунок 3.2, где m - средняя сумма на констатирующем этапе, o - среднеквадратичное отклонение на констатирующем этапе, m2 - средняя сумма на контрольном этапе, o2- среднеквадратичное отклонение на констатирующем этапе, t - критерий различия).

Рисунок 3.2. Статистически значимые различия. Критерий Фишера

Сравнительный анализ результатов эксперимента, позволяет утверждать, что статистически значимые различия наблюдаются по семи показателям: материальное вознаграждение, структурирование, социальные контакты, стабильные долгосрочные взаимоотношения, власть и влиятельность, самосовершенствование, интерес и полезность.

По остальным показателям также произошли изменения, но недостаточные для статистически значимых различий. В данном случае можно говорить о тенденции к изменениям.

Методика 2. Методика «Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова и И.В. Шишкина; модификация-2003).

Изменения степени демотивации сотрудников анализировались по показателям, полученным с помощью повторного исследования по шкалам хроническое утомление, физиологический дискомфорт, сниженное самочувствие, эмоционально-аффективные нарушения и снижение мотивации и изменения в сфере социального общения (демотивация).

Количественные показатели, полученные на контрольном этапе эксперимента, по всем шкалам представлены в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2-Анализ демотивации сотрудников организации на контрольном этапе эксперимента

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Шкала | Отсутствие признаков | Начальная стадия | Выраже нная степень | Сильная степень | Астениче ский синдром |
| 1 | Хроническое утомление | 93% | 4% | 2% | 0% | 0% |
| 2 | Физиологический дискомфорт | 89% | 4% | 7% | 0% | 0% |
| 3 | Сниженное самочувствие | 89% | 2% | 9% | 0% | 0% |
| 4 | Эмоционально- аффективные нарушения | 87% | 4% | 9% | 0% | 0% |
| 5 | Снижение мотивации и изменения в сфере социального общения (демотивация) | 64% | 14% | 22% | 0% | 0% |

Количественные данные, полученные на контрольном этапе эксперимента, по шкале демотивация свидетельствуют о том, что все сотрудники организации демотивированны, но в разной степени.

Высокий уровень (астенический синдром) демотивации и сильная степень демотивации сотрудников на контрольном этапе исследования не выявлены.

Количество сотрудников, получивших в процессе исследования выраженную степень демотивации, значительно снизилось до 22% или 10 сотрудников. У 14% сотрудников в ходе контрольного этапа эксперимента определена начальная степень демотивации. Также наблюдается снижение количества сотрудников по сравнению с констатирующим этапом эксперимента. Большая часть сотрудников 64% имеет низкую степень демотивации или отсутствие признаков демотивации, что свидетельствует об эффективности, проведенных мероприятий. Графически результаты представлены на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 Анализ демотивации сотрудников организации на контрольном этапе

С целью определения достоверности, полученных результатов использованы методы математической статистики: среднеквадратичное отклонение, среднеарифметический показатель и критерий Фишера.

Статистически значимые различия определялись с помощью критерия Фишера.

Из диаграммы видно, что статистически значимые различия произошли по всем шкалам. Таким образом, подтверждается эффективность реализованных практических рекомендаций. Результаты отражены на рисунке 3.4.

Рисунок 3.4. Статистически значимые различия на контрольном этапе

Анализ результатов подтверждает эффективность реализованных рекомендаций по снижению демотивации сотрудников организации.

Методика 2. Интервью (уточняющая беседа).

На контрольном этапе эксперимента процедура проведения интервью полностью соблюдалась.

Качественный и количественный анализ ответов, позволил выделить группы ответов и уточнить причины демотивации сотрудников организации.

В первую группу ответов вошли ответы, связанные с отношениями в коллективе, несоответствием ожиданий, недостатком признания, похвалы, отсутствием возможности профессионального роста, недостатком внимания со стороны руководителя, диверсификации, «надоело» все слишком привычно. Все, выделенные причины проранжированны.

Во вторую группу вошли ответы, связанные с интересной и полезной деятельностью, стремлением к достижениям, с самосовершенствованием, с комфортными условиями работы, с властью и влиятельностью, с структурированием деятельности. В данную группу вошли ответы, мало представленные на констатирующем этапе эксперимента.

Достоверность значимых различий подтверждалась с помощью метода математической статистики критерия Стьюдента, что представлено в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3-Сравнительный анализ причин демотивации сотрудников на контрольном этапе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Причины демотивации | t-критерий | p< |
| 1. | Стабильныедолгосрочные взаимоотношения | 3,09 | 0,01 |
| 2. | Несоответствие ожиданиям | 2,32 | 0,05 |
| 3. | Недостаток признания, похвалы | 2,66 | 0,05 |
| 4. | Отсутствиевозможности профессионального роста | 2,30 | 0,05 |
| 5. | Недостатоквниманиясостороны руководителя | 2,31 | 0,05 |
| 6. | Диверсификация | 0,43 | - |
| 7. | «Надоело», все слишком привычно | -1,37 | - |

Анализ показателей подтверждает эффективность разработанных мероприятий по отношению к некоторым причинам демотивации: стабильные долгосрочные взаимоотношения, несоответствие ожиданиям, недостаток признания, отсутствие профессионального роста, недостаток внимания со стороны руководителя. Эффективность рекомендаций не подтвердилась по отношению к таким причинам, как диверсификация, «надоело» все слишком привычно.

Выводы

На осонове анализа эксперименталдьных данных разработаны и внедрены в практику ООО «T-Print» практические рекомендации по снижению демотивации сотрудников организации, включающие:

нематериальное направление по снижению демотивации сотрудников организации;

систему снижения демотивации, реализованную посредством трех стратегий («формальная», «системная», «точечная»). В рамках реализации формальных решений организован совместный отдых сотрудников на новогодних каникулах, в выходные и праздничные дни, т.е. использованы общие методы.

В рамках реализации системных решений проведен психологический тренинг личностного роста, тренинг командообразования.

На каждого сотрудника организации составлена карта мотиваторов, предусматривающая анализ актуальных мотивов сотрудника, анализ профессиональных задач, выполняемых сотрудником, анализ перспективы удовлетворения актуальных мотивов сотрудника в будущем. Точечные решения внедрены в практику посредством индивидуальных собеседований с сотрудниками, имеющими высокий уровень демотивации и уровень выше среднего. Руководством предварительно изучалась карта мотиваторов данных сотрудников, с целью корректировки должностных инструкций, указанных сотрудников.

Сравнительный анализ результатов, полученных в ходе эксперимента, подтвердил эффективность практических рекомендаций по снижению демотивации сотрудников организации.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выполненное дипломное исследование носит практико- ориентированный характер. Результаты проведенного экспериментального исследования подтвердили истинность выдвинутой гипотезы, обоснованность поставленных в исследовании целей и задач.

Теоретический анализ причин демотивации персонала в условиях малого бизнеса показал, что данной проблемой занимаются различные специалисты, как отечественные, так и зарубежные. Большинство исследователей приходят к выводу о том, что понятие «демотивация» следует рассматривать как комплекс явлений и процессов, в ходе которых внутреннее желание действовать у человека снижается. Вследствие демотивации у сотрудника падает производительность труда, качество выполнения работы, он негативно и цинично высказываться о коллегах или руководителе. Демотивация в научных исследованиях определяется как отсутствие стремления к конкретной деятельности в конкретной организации во время решения конкретной задачи. Демотивация так же рассматривается как «комплексная система наказания сотрудников за совершенные проступки во время работы или ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей».

Анализ причин демотивации показал, что в основе демотивации, могут лежать как внутриорганизационные, так и личные проблемы сотрудника. Специалисты выделяют несколько самых распространенных внутриорганизационные причин демотивации персонала: нарушение негласного контракта; не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит; игнорирование идей и инициативы; отсутствие чувства причастности к компании; отсутствие ощущения достижения цели, не видно результатов, нет личного и профессионального роста; отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег; отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Перечисленные факторы могут проявляться в зависимости от ситуации в любом порядке и в различных формах.

В своем развитии процесс демотивации проходит определенные этапы: первый этап - этап легкого переживания. Второй этап сопровождается раздражением работника. Третий этап - это выраженное недовольство. Четвертый этап в большинстве случаев предвосхищает увольнение.

В рамках исследования изучено множество подходов к работе с демотиваций, и выяснено, что наиболее эффективным является проактивный подход. Определено, что в зависимости от причин демотивации предлагают три стратегии работы с демотивацией: «формальные» решения, «точечные» решения, **«**системные» решения.

Алгоритм работы с демотивацией представляет собой поэтапное выполнение следующих шагов: выяснение причин демотивации; определение мотивирующих факторов для ключевых сотрудников; выбор способов для преодоления демотивации; устранение причин демотивации, выбранным способом.

Анализ системы мотивации персонала типографии позволил определить ее сильные и слабые стороны. В качестве ведущих стимулирующих методов персонала выступают материальные и организационные, при практически полном отсутствии нематериальных методов стимулирования. Такое состояние системы мотивации персонала может служить причиной наблюдаемой в организации текучести кадров и сложившихся взаимоотношений в коллективе.

Теоретический анализ литературы позволил выделить ключевые позиции, необходимые для разработки экспериментальной части работы.

В ходе эксперимента разработана специальная диагностическая программа, направленная на изучение причин демотивации. На констатирующем этапе определены ведущие мотивы, характерные для сотрудников организации: в стабильных долгосрочных взаимоотношениях, социальных контактах,в структурировании деятельности и разнообразии и переменах, в признании, взаимоотношениях, комфортных условиях работы.

В ходе реализации эксперимента выявлены различные уровни демотивации сотрудников организации: высокий уровень демотивации, уровень демотивации выше среднего и средний уровень.

Уточнены причины демотивации и определены ведущие: отношения в коллективе, несоответствие ожиданиям, недостаток признания, похвалы, отсутствие возможности профессионального роста, недостаток внимания со стороны руководителя, диверсификация, «надоело» все слишком привычно.

Результаты диагностики позволили определить направления работы по снижению демотивации сотрудников данной организации, как стратегические (нематериальные методы стимулирования), так и конкретные (по выявленным причинам). Основой системы снижения демотивации сотрудников в данной организации явились в первую очередь, специфика малого бизнеса, заключающаяся в ограниченных финансовых ресурсах, и связанных с этим сложностях внедрения материальной системы мотивации, небольшом количестве персонала, а во вторых результаты экспериментального исследования, проведенного на базе данной организации, свидетельствующие о необходимости внедрения нематериальных стимулов. Сравнительный анализ результатов, полученных в ходе эксперимента, позволил подтвердить эффективность практических рекомендаций по снижению демотивации сотрудников организации.

Гипотеза доказана, цели достигнуты.

Представленный экспериментальный материал может быть использован в практической деятельности руководством, специалистами по персоналу в организациях малого бизнеса.

Данное исследование, можно считать завершенным, но обозначенная проблема является не достаточно изученной на сегодняшний день, поэтому нуждается в дальнейших исследованиях.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андреева Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Управленец. 2009. №7. С. 30-32.

2. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развитие личности. - М.: Смысл: Издательский центр «Академия», 2007. С. 528.

. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие /М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. С. 448.

4. Барышева А.В. Кнут как основное мотивирующее средство / Управление персоналом. 2008. №5. С.7-11.

5. Белкин В.А. Система в которой присутствует «кнут» и «пряник». / Управление персоналом. 2009. №5. С.21.

6. Варбот Ж.Ж., Журавлев А.Ф. Краткий понятийно- терминологический справочник по этимологии и исторической лексикологии. Российская академия наук: Институт русского языка им. В. В. Виноградова РАН, 1998. С. 54.

7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. С. 496.

8. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М.: Изд-во МГУ, 1990. С. 288.

. Горшкова О.Н. Теоретико-методологический анализ исследования трудовой мотивации / Вестник государственного университета. Философия. Социология. Культурология. Вып. 20, 2011. №2. С.116-121.

10. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: Современное написание: В 4 т. Т.2. И - О.М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель», 2002. С. 1280.

11. Демченко А.А., Задоркин В.И., Скляров В.Ф. Управление персоналом. М.: Мысль, 2006. С. 457.

12. Есинова Н.И., Брунь О. О демотивация персонала на украинских предприятиях / Вестник хмельницкого национального университета. 2010.№2. С. 203 - 208.

13. Жуков Ю.Г. Слагаемые зарплаты лидера / Справочник по управлению персоналом. 2009. №7. С.56-62.

14. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. Ника-Центр, 2001. С 117.

. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? 10-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 285.

16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 695.

17. Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения / Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), №11 (19), 2012.

18. Кузнецова Т. Мотивация и демотивация: от простого к сложному/ Управление компанией. 2010. №2. С. 15 - 26.

19. Лазурский А.Ф. Избранные труды по общей психологии. К учению о психической активности. Программа исследования личности. М.: Алетейя, 2001. С. 192.

20. Леонтьев А.Н. Проблемы развития личности. М.: Издательство Академии педагогических наук РСФСР, 1959. С. 345.

21. Магомед-Эминов М.Ш.Трансформация личности. М.: Психоаналитическая ассоциация, 1998. С. 218.

22. Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. Большой психологический словарь. Издательство: Прайм - Еврознак, 2002. С. 633.

23. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 2008. С. 880.

. Пошерстник Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях. СПб.: Герда, 2008. С. 528.

. Практикум по психодиагностике личности /под ред. Раковича Н.К. М.:БГПУ, 2002. С. 248.

26. Ребер А. Большой тольковой психологический словарь. М.: Вече- АСТ, 2000. С. 464.

27. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельности. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. С. 860.

. Шадриков В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения. М.: Логос, 2001. С. 136.

29. Шапарь В.Б. Новейший психологический словарь. Изд. 2-е. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. С. 808.

30. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2002. С. 368.

31. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учебно- методическое пособие. Учеб. - метод. пособ. 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2007. С. 280.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |