

### ЧИННИКИ, ЯКІ ПЕРЕТВОРЮЮТЬ ВНУТРІШНЮ МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКА НА СИЛЬНУ ВНУТРІШНЮ ДЕМОТИВАЦІЮ

Вивченням проблеми мотивації в наші часи займається багато науковців з різних дисциплін. Знання того, що рухає людиною, що спонукає її працювати ефективно, які мотиви лежать в основі її поведінки дозволяє створити дієву систему управління робітниками, направлену на підвищення результативності праці.

Мотивація праці досліджується психологами, соціологами, менеджерами на підприємствах і економістами. Соціологічні дослідження, проведені у 50–70-х рр. 20 ст. виявили ослаблення трудової мотивації в державному секторі, а у 80-і р. відбувся обвал мотивації до праці й економічний крах системи. Ситуація, що склалася, привела до того, що в останні 10–12 років в теорії і практиці мотивації і стимулювання в нашій країні спостерігалось майже повне затишшя. Наукові дослідження в області соціології праці, промисловій психології й економіці практично зійшли нанівець.

Новий етап розвитку українського суспільства викликав комплекс раніше не вивчавшихся і не досліджуваних питань у сфері мотивації. З'явилися нові підходи і чинники які впливають на працездатність людини.

Проблема мотивації персоналу є традиційною для західної психології. Вона розроблялася в рамках багатьох теоретичних підходів: М. Вебер, М. Ландсберг [1], Д. Мак Клеланд, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Р. Шпренгер [2], В. Врум та інші. У вітчизняній науці питання мотивації розглядалися в контексті задоволеності робітника працею і проблеми стимулювання. Значні досягнення відносно вирішення проблеми мотивації праці отримали А. Афонін, Н. Є. Брюховецька, Т. Ю. Базаров [3], І. П. Булеев, Ю. Кокин, Н. Мазур, В. Новіков, М. Семікіна, Е. Уткін. Однак значна частина теоретичних і практичних питань мотивації потребує сучасного переосмислення і подальшого розвитку та розробки нових методів у системі керівництва на підприємствах. Новий етап розвитку

українського суспільства викликав комплекс раніше не вивчавшихся і не досліджуваних питань у сфері мотивації. З'явилися нові підходи і чинники, які впливають на працездатність людини.

*Мета статті — дослідити та проаналізувати причини зміни внутрішньої мотивації працівника на сильну внутрішню демотивацію. Навчитися уникати або впливати на демотивуючі фактори, які можливо присутні на підприємствах.*

Оклад, відсотки, бонуси, подарунки — ось ті інструменти, на які менеджери покладають свої надії, намагаючись підвищити працездатність своїх робітників. Створюються цілі служби, які повинні регулярно збирати інформацію по багатьом різним параметрам, щоб вірно розрахувати щомісячну заробітну плату для кожного співробітника [3].

Керівники багатьох підприємств погоджуються, що гроші не найголовніше, і прагнуть застосовувати нематеріальні стимули: використовують дошки пошани, працюють над загальними цінностями та інше. Однак досвід показує, що керівники знову звертаються до експертів за допомогою, тому що звільняються цінні робітники, а ті, що залишаються, не виявляють потрібного завзяття і ентузіазму.

Власники компаній роблять типові помилки. Одна з найбільш поширених — коли підприємці пропонують своїм робітникам ті ж стимули, що мотивують їх самих [4]. Забуваючи, що мало хто із працівників міркує як підприємець. Для власника бізнесу в першу чергу важливий прибуток. А для головного бухгалтера, наприклад, можливо значно важливіша робота в комфортних умовах і т. п. Багато керівників вважають, що дати підлеглому складне цікаве завдання — кращий спосіб мотивації. Однак це не завжди спрацьовує, тому що не всі народжені лідерами. Отже, для деякого із робітників така ситуація стає стресом і демотивацією, і щоб усунути ці чинники підлеглим необхідна підтримка, час, максимум інформації й гарантії безпеки.

Інші керівники люблять давати підлеглим детальні інструкції на всі випадки, опікати і контролювати [5]. Натомість багато працівників вважають, що краще їм дали б більше свободи, замість інструкцій і рекомендацій. Виявляється будь-яка дія по відношенню до співробітників може бути як мотивуючою, так і демотивуючою. Важливо вірно оцінити її по відношенню до конкретних людей. Низка демотивуючих чинників є наслідком особи керівника або нерозуміння ним, що насправді мотивує підлеглих.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить в суперечність з поведінковими характеристиками співробітників, треба або корегувати систему, або міняти співробітників [9]. Спроби нав'язування мотивів «зверху» є малоефективними. У той же час правильне роз'яснення системи мотивації може у значній мірі звести унівець ці суперечності. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлегли, керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але і будь-яких інших змін, що відбуваються в організації.

Задоволеність роботою — це результат співвідношення мотивуючих і підтримуючих чинників [2]. Підтримуючі чинники: гроші; умови; інструменти для роботи; безпека; надійність. Мотивуючі чинники: визнання; зростання; досягнення; відповідальність і повноваження. Якщо обидві групи чинників відсутні — робота стає нестерпною. Коли присутні тільки підтримуючі чинники — незадоволеність від роботи мінімальна. Якщо присутні тільки мотивуючі чинники — співробітник любить роботу, але не може собі її дозволити. Якщо обидві групи чинників присутні — робота приносить максимальну задоволеність, тому робітник працює з максимальною віддачею.

Коли мова йде про мотивацію, потрібно розуміти, що в компанії, де зарплата нижче середньої і не відповідає прожитковому мінімуму, де відсутня організаційна структура і порядок, де навантаження на персонал перевищує розумне, тобто в компанії, де не створені передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не дасть довгострокового ефекту. Швидше встане питання про усунення основних демотивуючих чинників. Таким чином, перш ніж будувати систему мотивації, має сенс спочатку усунути демотивуючі чинники, які можливо присутні в даній організації. Багато з них лежить на поверхні — крик і грубість керівництва, хамство, неорганізований виробничий процес (хаос), відсутність розуміння відповідальності й повноважень [6].

Все це стосується зовнішніх систем мотивування, тобто різних засобів, якими організація може підвищити ефективність виробничої поведінки своїх робітників. Але є ще один сильний чинник, що визначає трудову поведінку, маніпулювати яким набагато складніше (якщо взагалі можливо). Мова

йде про внутрішню мотивацію. Про те, чому сама людина хоче виконувати доручену їй роботу на найвищому рівні, або навпаки, працює «як-небудь», чому якась діяльність їй до душі, а інша — ні.

Багато керівників залишають питання внутрішньої мотивації на совісті фахівців з найму. Вони вважають, що це завдання повинне вирішуватися на рівні входу в організацію, тобто треба приймати на роботу тільки тих, у кого вже є ця, дивна і невловима, внутрішня мотивація працювати саме в їх компанії і саме над поставленими завданнями.

Проте в довгостроковій перспективі навіть самі найвитонченіші багатоступінчаті методи відбору кандидатів не вирішують проблеми внутрішньої мотивації. Тому що вона має властивість зникати: вчора ніби ще була, а сьогодні вже нема... А оскільки ця прозора субстанція важко ідентифікується, особливо у великих компаніях, де все поставлено на потік, то процес її «зникнення» часто залишається непоміченим до тих пір, поки не відбувається серйозних зривів в роботі, або поки співробітник раптово не звільняється [4].

Яскравий приклад — молоді фахівці. Кожному з нас доводилося чути історії про те, як компанія взяла на роботу випускника ВУЗу, талановитого, але якій ще мало знає про практичне застосування своїх талантів. Компанія вчила новачка всім премудроцям, керівництво плекало надії, що це буде найефективніший співробітник. Проте в той самий момент, коли ці надії повинні були вже реалізуватися, працівник дякує за все, що його навчили, і зникає в офісі іншого працедавця (добре, якщо не конкурента)! Іноді це відбувається через те, що фінансова винагорода молодого фахівця сильно відстає від його фактичних успіхів. Проте нерідко вирішальною причиною є зміна сильної внутрішньої мотивації на сильну внутрішню демотивацію. Найчастіше — з вини організації.

Отже, особливістю внутрішньої мотивації є те, що організація практично не здатна вплинути на неї в позитивну для себе сторону, але в негативну сторону здатна. Отже встає питання: «Що ж робити?».

Коли співробітник тільки приступає до нової роботи, найчастіше внутрішня мотивація сильна і може бути основним чинником, що визначає поведінку на робочому місці. Для багатьох нова робота — це нові завдання, нові перешкоди, які хочеться подолати, це можливість навчитися чомусь новому [8]. Це стосується не тільки молоді. Навіть якщо у співробітника є десятирічний досвід роботи в даній області, кожна організація пропонує свій, унікальний набір завдань, колег і клієнтів, з якими потрібно налагодити відносини, переваги, які треба навчитися використовувати, і проблеми, які потрібно вирішувати.

Відповідно, основне завдання — це не втратити цю вигідну позицію. Раз можна вплинути на

внутрішню мотивацію тільки в негативну сторону, необхідно докласти всі зусилля для мінімізації цього впливу. Тобто запобігти або пом'якшити можливі чинники демотивації. Спробуємо з'ясувати, що це за чинники і як на них впливати.

Ось лише деякі з можливих чинників демотивації, які здійснюють найбільший вплив: порушення негласного контракту; невикористання яких-небудь навиків співробітника, які він сам цінує; ігнорування ідей і ініціативи; відсутність відчуття причетності до компанії; відсутність відчуття досягнення, не видно результатів, немає особистого і професійного зростання; відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва і колег; відсутність змін у статусі співробітника [5].

Чинники розташовані у приблизному хронологічному порядку їх прояву на новому місці роботи, хоча залежно від ситуації цей порядок може бути й іншим.

### 1. Порушення негласного «контракту».

При наймі на роботу кандидат і компанія укладають так звану «угоду», в якій вільний час, енергія й інтелект обмінюються на певну матеріальну винагороду, потенційні можливості реалізувати свої особисті мотиви і конкретне місце роботи, так би мовити «сферу існування». Особисті мотиви можуть бути найрізноманітнішими: від можливості щодня куди-небудь приходити і спілкуватися з іншими людьми, до можливості активно працювати і бачити результати своєї праці [3]. Часто з боку кандидата гроші не займають домінуючу позицію, але в ході співбесіди прийнято робити акцент саме на зарплату. Досвідчені менеджери з підбору персоналу не забувають також ретельно оговорити можливості реалізації внутрішніх мотивів кандидата (наскільки це можливо). А ось реальне місце роботи, в яке кандидатів належить увійти, обговорюється дуже мало, тому що кандидати бояться ставити питання, а менеджери або зберігають нікому не відомі комерційні таємниці, або розписують працедавця тільки в рожевому кольорі. В «місце існування» може входити безліч факторів, починаючи від зовнішнього вигляду офісу і графіка роботи, до специфіки колективу і завдань, що доручаються співробітникам. У результаті у потенційного робітника формуються завищені очікування, які розходяться з дійсністю в компанії. Незабаром після початку роботи співробітник виявляє, що навчання формальне, перспектив для зростання ніяких, колектив — закриті групи співробітників, що не пускають аутсайдерів. Результат той же — внутрішня мотивація випарувалася, від енергійного і повного ентузіазму кандидата не залишилося і сліду, тепер це млявий співробітник з «потухлим» поглядом. Отже потрібно давати максимум реальної інформації при співбесіді і формувати реалістичні очікування.

### 2. Невикористання яких-небудь навиків співробітника, які він сам цінує.

Досвідченим керівникам відомо, як небезпечно брати на роботу фахівця дуже кваліфікованого для пропонованої йому позиції. Навіть якщо він раптом погодиться на цю роботу сам з якихось особистих причин (наприклад, з фінансових міркувань), через декілька місяців він занудьгує і почне шукати застосування своїм нереалізованим талантам і навикам. І поки він не знайде іншу, більш відповідну своєму профілю роботу, можливо доведеться терпіти його спроби «підсидіти» когось із керівництва або скрізь давати свої поради, гордовите відношення до колег або відкриту непокору менш кваліфікованим співробітникам. Досвідчені менеджери з підбору персоналу знають, що частіше найкращий кандидат чого-небудь все-таки не вміє (або вміє недостатньо), але володіє якими-небудь не вказаними в описі вакансії навиками [6]. Тому організації практично завжди чомусь навчають нових працівників (відкрито або в прихованій формі, тобто «у процесі роботи»), відкладаючи при цьому на потім навик, що не стали в нагоді. Необачне відкидання таких навиків з часом може стати серйозною демотивацією, якщо ці навик сам співробітник дуже цінує. Тобто одне з рішень полягає в тому, що різноманіття завдань і ситуацій, з якими стикається організація, часто надає можливість використовувати не ключові навик і знання співробітника. Хай це будуть тимчасові, проектні завдання, що віднімають трохи часу (а деколи — і зовсім вирішувані в позаурочний час), але вони дадуть робітникові зрозуміти, що керівництво цінує всі його багатогранні уміння і не дозволить йому забути те корисне, що він знав раніше.

### 3. Ігнорування ідей і ініціативи.

Приступаючи до нової роботи, співробітники зазвичай пропонують багато нових ідей — від вдосконалення методів праці до перестановки меблів в офісі, щоб найкращим чином вплинути на клієнта. Найчастіше від цих ідей просто відмахуються — частково від недовіри новачкам, частково — від небажання розлучитися зі звичною робочою рутинною, навіть, якщо вона не ефективна. Потрібно прислухатися до ідей і пропозицій навіть, якщо вони не настільки геніальні, щоб втілювати їх в «первісному» стані, але з них можна щось використати. І завжди потрібно пояснювати, чому якась ідея не підходить для реалізації у компанії.

### 4. Відсутність відчуття причетності до компанії.

Даний демотиватор є найбільш актуальним для співробітників, що працюють поза штатом компанії або для допоміжного персоналу. У таких працівників нерідко складається враження, що для менеджерів компаній вони взагалі є людьми другого сор-

ту, які працюють на компанію виключно із-за грошей. Ось і виходить, що промоутер, якій працює за терміновим контрактом, не відчуває себе частиною компанії, і тому може несумлінно працювати під час великого напливу покупців у торговому залі.

Відчуття причетності до загальної справи і командний дух є дуже сильним стимулом. Співробітники, жертвуючи своїми особистими інтересами і часом, готові працювати для досягнення мети компанії [2]. Тому потрібно привертати таких співробітників до загально-корпоративних заходів, регулярно інформувати їх про те, що відбувається в компанії. Потрібно пам'ятати, що ця проблема може стосуватися не тільки позаштатників, але і постійних співробітників, а іноді — і цілих підрозділів.

*5. Відсутність відчуття досягнення, не видно результатів, немає особистого і професійного зростання.*

В ситуації, коли специфіка роботи не дає можливості розвиватися і досягати результатів, нудна і одноманітна робота через певний час нейтралізує внутрішню мотивацію більшості робітників. День міняється за днем, а зміст роботи залишається таким же, як рік, два, три назад, в завданнях немає виклику. Аналізуючи проведені в компанії роки, працівник розуміє, що окрім справно отримуваної зарплати, він не отримав нічого. Особливо хворобливо переживають відсутність цікавої роботи люди творчих професій [9].

В іншому випадку, демотивуючою виявляється робота, будова якої складена таким чином, що кінцевий результат видно тільки в кінці, через довгий проміжок часу. Може пройти декілька років, коли співробітник побачить результати своєї праці. Не кожен має стільки терпіння і наполегливості працювати без результату протягом такого тривалого часу. Людина може зійти з дистанції на половині шляху.

Тому для робітників «рутинної» сфери потрібно створювати періодично короткострокові завдання, часто в суміжних зі спеціалізацією співробітника напрямках. Це дасть змогу відволіктися і дозволить їм чомусь повчитися. Для довгострокових проєктів завжди потрібно розділяти їх на вагомні етапи, активно звертати увагу на проміжні результати, і, звичайно, заохочувати працівників.

*6. Відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва і колег.*

Припустимо, що співробітникові вдається укласти дуже вигідний для компанії контракт, але цього ніхто з компанії не помічає, вважаючи, що все так і повинно бути. Якою має бути реакція цієї людини? Можливо в компанії не заведено помічати своїх досягнень або виділяти окремих співробітників із загальної маси. А можливо керівництво сильно завищує критерії оцінки результатів роботи співробітників? Всі ці фактори негативно впливають на

подальшу роботу працівника. Потрібно завжди радити «перемогам» своїх співробітників і заохочувати їх, можливо, не завжди фінансово, але завжди словесною похвалою і підтримкою.

*7. Відсутність змін у статусі співробітника.*

Структурні обмеження є найбільшою причиною уповільнення і зупинки кар'єрного зростання, точніше сказати, зміни статусу співробітника в організації, що дає нові повноваження, можливість вирішувати нові завдання і рости кар'єрно. Ситуація типова для великих компаній. Наприклад, коли на місце керівника відділу претендує до 15 керівників бюро, в такій ситуації навіть видатний робітник може просидіти на своїй посаді не один рік. Деякі великі компанії пропонують дуже гідний компенсаційний пакет і безліч інших компенсацій за відсутність можливості підвищення свого статусу, але не можуть гарантувати високий рівень мотивації і лояльності співробітників. У результаті співробітники йдуть в інші компанії на кращі та вигідніші позиції. Не останнім за значенням демотиватором є суб'єктивне ставлення керівництва при ухваленні рішення про переміщення працівників. Поставте себе на місце робітника, що засидівся на своїй посаді, в мить, коли на вакантне місце, що звільнилося, призначають іншу людину. У цьому випадку досвідченому менеджеру доцільно використовувати різні прийоми зміни статусу підлеглого без зміни посади, наприклад, доручити керівництво тимчасовим проєктом.

Керівникам потрібно звертати увагу на особливий чинник поведінки робітників — внутрішню мотивацію, тому що, на жаль, вона залишається осторонь [5]. Така неувага приводить до негативних наслідків, перешкоджаючи ефективній роботі працівників, а цього вже досить, щоб повернути внутрішню мотивацію в коло обговорення. Багато що із запропонованого є достатньо простим і ефективно впливає на управління. Запропоновані дії дійсно допомагають боротися з демотивацією, отже не дозволяють знижувати ефективність праці, і, в кінці кінців, утримувати цінних і талановитих фахівців в організації.

*Висновки.*

Підприємцям не завжди потрібно пропонувати співробітникам такі стимули, які мотивують їх самих. Будь-яка дія по відношенню до співробітників може бути як мотивуючою, так і демотивуючою, тому потрібно вірно оцінювати її по відношенню до конкретних людей

Задоволеність роботою — це результат співвідношення мотивуючих і підтримуючих чинників. Завжди потрібно підтримувати баланс цих чинників.

Перш ніж вибудовувати систему мотивації, потрібно спочатку усунути демотивуючі чинники, які присутні в компанії.

Керівникам потрібно звертати увагу на особливий чинник поведінки робітників — внутрішню мотивацію, тому що, на жаль, вона залишається осторонь. Вплинути на неї можна тільки в негативну сторону, тому необхідно докласти всі зусилля для мінімізації цього впливу, запобігти або пом'якшити можливі чинники демотивації. Рекомендації щодо основних чинників демотивації:

1. Потрібно давати максимум реальної інформації при співбесіді з майбутнім робітником і формувати реалістичні очікування.

2. Різноманітні завдання і ситуації, з якими стикається компанія, часто надає можливість використовувати не ключові навички і знання співробітника, які він сам вважає цінними. Тому потрібно час від часу залучати ці навички у процесі виконання виробничих завдань.

3. Потрібно прислухатися до ідей і пропозицій своїх працівників.

4. Варто пам'ятати, що відчуття причетності до загальної справи і командний дух є дуже сильним стимулом. Особливо для працівників, які працюють поза штатом.

5. Для робітників «рутинної» сфери треба створювати періодично короткострокові завдання, щоб вони бачили кінцевий результат своєї роботи, а також навчалися чомусь новому.

6. Потрібно завжди радіти «перемогам» своїх співробітників і заохочувати їх.

7. Треба використовувати різні прийоми зміни статусу працівника.

### Література

1. Ландсберг Макс. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / Макс Ландсберг ; пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 192 с.
2. Райнхард Шпренгер. Мифы мотивации. Выход из тупика / Шпренгер Райнхард ; пер. с нем. — Калуга, 2008. — 296 с.
3. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
4. Еськов А. Л. Психология управления : учебное пособие / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовская. — К. : Наук. світ, 2008. — 147 с.
5. Романенко Н. Насильно мил не будешь... Но насильно не мил — запросто / Н. Романенко, В. Борщев. — Режим доступа : <http://md-hr.ru/management/motivation.html>.
6. Демотивирующие факторы на работе и причины смены работы. Результаты исследования Kelly Services. — Режим доступа : <http://job.academ.org/articles/246/>.
7. Письмаров А. Стимулы свыше / А. Письмаров. — Режим доступа : <http://md-hr.ru/articles/html/article32422.html>.
8. Литягина А. Мотивация сотрудников / А. Литягина. — Режим доступа : <http://www.master-class.spb.ru/art-el-motivtrud>.
9. Журнал «Персонал-микс» Индивидуальный подход к мотивации сотрудников. — Режим доступа : [http://www.kpd.ua/articles/vse\\_o\\_distributsii/individualnyy\\_podhod\\_k\\_motivatsii\\_sotrudnikov/](http://www.kpd.ua/articles/vse_o_distributsii/individualnyy_podhod_k_motivatsii_sotrudnikov/).

*Надійшла до редакції 07.06.2011 р.*

УДК 332.1:331.5

**М. В. Жилина,**  
*канд. экон. наук,  
доцент,*

**Р. В. Белозерцев,**  
*канд. экон. наук,  
доцент,*

*Донбасский государственный  
технический университет*

### ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА

Трансформационные процессы, связанные с изменениями экономических (видами и размерами

налогов и отчислений), организационно-правовых (формами собственности) основ вовлечения в тру-

© М. В. Жилина, Р. В. Белозерцев, 2011