

УДК658.310.9

## ПРИЧИНЫ И СУЩНОСТЬ ДЕМОТИВАЦИИ ПРИ ОСОБЕННОСТЯХ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Я.В. Манжут<sup>1</sup>, В.В. Федчишин<sup>2</sup>

Иркутский национальный исследовательский технический университет,  
664074, Россия, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Проведен теоретический анализ литературы по проблеме демотивации при особенностях управления современным предприятием

*Ключевые слова: демотивация, мотивация, мотив трудовой деятельности, формирование системы мотивации, стимулирование персонала*

## THE CAUSES AND ESSENCE OF DEMOTIVATION IN PECULIAR MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

Y. Manzhut, V. Fedchishin

Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russia

The article presents a theoretical analysis of literature on the issue of demotivation in the peculiar modern enterprise management.

*Keywords: demotivation; motivation; motive of labour activity; formation of a system of motivation; staff incentives.*

Демотивация работников оказывает непосредственное воздействие на результаты работы, поскольку, когда люди недовольны своей работой, они выполняют ее некачественно, на низком уровне и безынициативно.

Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому.

Каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной культуры (прежде всего, ожиданий компании от работников), анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров, выявление демотивирующих факторов [1].

Предприятие для обеспечения выживаемости принуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, что порождает массу управленческих проблем.

Любое современное предприятие не может существовать без хорошо продуманной системы мотивации персонала. Для примера взято предприятие Саянскимпласт. На нем разработана система мотивации, которая основана на типологии мотивов персонала. Она состоит из стимулирования работников с разными типами мотивации, оплаты труда работников с различными типами мотивации, ожидаемым трудовым поведением работников с различными типами мотивации, обучением и развитием работников с различными типами мотивации, ожидаемыми лидерскими данными и отношениями с коллегами у работников с различными типами мотивации.

Во-первых, это стимулирование (табл. 1). Мы видим, какие виды стимулирования используются при определенном типе мотивации.

Во-вторых, и это также предполагалось при разработке типологической модели, для различных мотивационных типов наиболее эффективными (обладающими наибольшей стимулирующей силой) являются разные формы организации заработной платы (табл. 2). Ожидаемое трудовое поведение работников с различными типами мотивации представлено в табл. 3.

---

<sup>1</sup>Манжут Яна Вячеславовна, студентка 1 курса кафедры УПП, e-mail: mangut1@mail.ru

Manzhut Yana, a first-year student of Industrial Enterprises Management Department, e-mail: mangut1@mail.ru

<sup>2</sup>Федчишин Вадим Валентинович, кандидат технических наук, доцент, e-mail: fedchishin@istu.edu

Fedchishin Vadim, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, e-mail: fedchishin@istu.edu

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	<b>запрещены</b>	применимы в знаковой форме	<b>запрещены</b>	<b>базовые</b>
Денежные	<b>базовые</b>	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договоренности	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договоренности	<b>базовые</b>
Моральные	<b>запрещены</b>	применимы	<b>базовые</b>	нейтральные	нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	<b>запрещен</b>	<b>запрещен</b>	применим	<b>запрещен</b>	<b>базовый</b>
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	<b>базовые</b>	нейтральные	применимы	<b>запрещены</b>
Карьера, развитие	применимы	<b>базовые</b>	нейтральные	применимы	<b>запрещены</b>
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	<b>базовые</b>	<b>запрещены</b>

Примечание:

- «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- «применима» – данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Таблица 2

Оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	<u>Сдельная с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)</u>
Профессиональная	Повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады)
<u>Избегательная</u>	<u>Повременная</u> , с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия

Таблица 3

## Ожидаемое трудовое поведение работников с различными типами мотивации

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
<b>Инструментальная</b>	нейтральное	только при особом стимулировании	средняя
<b>Профессиональная</b>	расширение	высокая	средняя, со срывами*
<b>Патриотическая</b>	расширение	высокая	высокая
<b>Хозяйская</b>	стремление к системной законченности**	высокая в пределах работы/функции	средняя
<b>Избегательная</b>	сужение	отсутствует	средняя или низкая

\* Работник с развитым профессиональным типом мотивации отличается стремлением к высокому качеству результатов, в том числе и с возможным ущербом для сроков выполнения работы или для таких ее характеристик, которые он считает не очень важными с профессиональной точки зрения.

Следующий блок знаний мотивационной структуры помогает лучше решать две группы вопросов:

1. Оценка карьерных ориентаций различных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями компании.
2. Выбор форм и видов обучения и повышения квалификации персонала (табл. 4).

**Таблица 4**

### Обучение и развитие работников с различными типами мотивации

Типы мотивации	Карьерные ориентации		Отношение к обучению
	Ради дела	Ради власти	
<b>Инструментальная</b>	средние	средние	нейтральное или пассивно негативное*
<b>Профессиональная</b>	высокие	отсутствуют	активное, позитивное
<b>Патриотическая</b>	низкие	низкие	позитивное
<b>Хозяйская</b>	средние или высокие	низкие	нейтрально негативное
<b>Избегательная</b>	отсутствуют	средние или высокие	активно негативное

\* Работник с преобладанием инструментальной мотивации чаще всего не хочет тратить время на обучение, предлагаемое ему службой персонала компании.

В блоке коммуникаций между руководством компании и остальным персоналом знание особенностей трудовых мотиваций позволяет лучше высветить проблематику взаимоотношений в коллективе и лидерских данных людей, пока еще не проявивших себя в этом отношении (табл. 5).

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении и повышении эффективности и качества труда. Основные требования к системе стимулирования:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам) [2].

**Таблица 5**

## **Ожидаемые лидерские данные и отношения с коллегами у работников с различными типами мотивации**

<b>Типы мотивации</b>	<b>Лидерские данные</b>	<b>Отношения с другими работниками</b>
<b>Инструментальная</b>	низкие, средние	нейтральные, напряженные*
<b>Профессиональная</b>	средние	доброжелательные или нейтральные, реже – напряженные**
<b>Патриотическая</b>	высокие, средние	хорошие
<b>Хозяйская</b>	высокие	нейтральные
<b>Избегательная</b>	крайне низкие	замечательные

\* Напряженность может вызываться завистью к высоким заработкам такого работника и его вполне оправданной реакцией на такое отношение.

\*\* Здесь напряженность в отношениях может вызываться тем, что работник с профессиональным типом предъявляет к окружающим такие же высокие требования, как к себе, и раздражается, когда окружающие этим требованиям не соответствуют.

Формирование системы мотивации и стимулирования персонала:

1. Реализуется через изучение структуры мотивации персонала организации, разработку и внедрение как материальных, так и нематериальных компонентов мотивации и стимулирования.

2. Строго дифференцируется по уровням персонала, на который она направлена и отличается гибкостью и способностью к трансформации и тиражированию.

3. Направлено на модернизацию и реорганизацию существующей системы оплаты и компенсаций, льгот и социального обеспечения персонала организации, создание эффективной модели системы мотивации и стимулирования, отвечающей современным технологиям управления персоналом.

4. Строится на следующих основных принципах: системность, структурированность, организованность, гибкость, способность к трансформации и тиражированию, результативность, эффективность, последовательность, наличие обратной связи [4].

Зачастую выделяют следующие основные ошибки, совершаемые руководителями на периоде адаптации сотрудников и которые в дальнейшем способствуют 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 [3]. При наличии вышеперечисленных факторов у работника не может возникнуть стремление к проявлению инициативы и положительных результатов. Эффект будет абсолютно противоположный.

Залог успеха организации – это его персонал, а также его готовность направлять все свои усилия на благо своей компании. Благоприятные условия, способствующие данному процессу основная задача управляющего звена. Можно с уверенностью утверждать, что построение и внедрение мотивирующих факторов заслуживает пристального внимания со стороны руководства, как и своевременная диагностика уровня и качества их воздействия на персонал.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать работника для выполнения главной задачи - выживания организации в жесткой конкуренции. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива работников на благо организации и общества в целом.

### **Библиографический список**

1. Андреева Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управленец. 2009. № 7. С. 30–32.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Капустевского. СПб.: Питер, 2004.
3. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
4. Грачев М.В. Управление трудом (теория и практика капиталистического хозяйствования). М., 2007.
5. Конюхов В.В., Лагерева Р.Ю., Шнайдер К.А. Классификация видов человеческого капитала в экономике знаний // Молодежный вестник ИрГТУ: электронный журнал. 2015. № 2.
6. Конюхов В.В., Проскурина А.В. Аспекты формирования модели стратегического инновационного менеджмента предприятия // Вестник ИрГТУ. 2011. № 2 (49). С. 213–218.