

# ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках проекта проведения научных исследований "Повышение конкурентоспособности организации на основе оптимизации внутриорганизационных связей", проект № 14-02-00095

## STAFF DEMOTIVATION AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

G. Vlasjuk

### Annotation

In this article are presented the interrelation and interdependence of the organization's efficiency and motivation/demotivation of staff. Analyzes the forms of existence of demotivation, particularly the formation of hidden and open demotivation. Focuses on the unfairness of the reward, as the instrument for forming the demotivation of staff. Specific examples of the causes and manifestations of demotivation in the workplace.

**Keywords:** organization, motivation, demotivation, behavior, problematic zone.

*Власюк Галина Викторовна*

*К.соц.н., доцент*

*Московского государственного университета путей сообщения, МИИТ*

### Аннотация

В статье рассматривается взаимосвязь и взаимозависимость эффективности организации и мотивации/демотивации персонала. Анализируются формы проявления демотивации, особенности формирования открытой и скрытой демотивации. Акцентируется внимание на несправедливости распределения, как инструменте формирования демотивации персонала. На конкретных примерах анализируются причины и формы проявления демотивации в рабочем коллективе.

### Ключевые слова:

Организация, мотивация, мотивирование, демотивация, модель поведения, проблемная зона.

Сегодня в научной литературе все активнее уделяется внимание взаимосвязи и взаимозависимости организационной эффективности и мотивации сотрудников. По мнению Р.Шпренгера, трудовая мотивация – это состояние активизированной готовности сотрудника к соответствующему запросу организации поведению [1].

Важно подчеркнуть, что фактически мнение об уровне мотивированности сотрудника составляется окружающими по внешним факторам, в частности, демонстрируемому им поведению. Тогда поддержание сотрудником заявляемых организацией моделей поведения выступает инструментом заявления его мотивированности. Расхождение между реальными возможностями сотрудника и уровнем включенности в формируемое организацией предложение практически не поддается оценке. Попытки оценки уровня потенциальных возможностей сотрудника, его потенциальной активности, крайне субъективны, основывается на все тех же внешних проявлениях или результатах опросов и тестирований.

Многие ученые, в частности Х.Хекхаузен, считают, что

поведение индивида направляется внутренней мотивацией, которая определяется как совокупность персональных мотивов [2]. Причем, различные по характеру мотивы, например, персональная заинтересованность в организационной деятельности, достижении целей организации или стремление в продвижении по карьерной лестнице и признании, могут выступать основой демонстрации сотрудником состоятельности как специалиста, как правило, соответствующей запросу организации. Однако из перечисленных мотивов только заинтересованность в организационной деятельности и достижении целей организации определяют желание сотрудника вкладывать дополнительные персональные ресурсы в организацию, развиваться в ее интересах. Тогда активизирующие сотрудника мотивы, могут быть в различной степени выгодны организации или эгоистичны. При этом вектор персональной мотивированности имеет разную направленность.

Важно подчеркнуть, что всегда существует возможность расхождения внутренней мотивации и демонстрируемого поведения. Опираясь на мнение М.Л. Захаровой, можно утверждать, что существуют активные и пассив-

ные виды участия персонала в деятельности организации [3]. Логично представляется утверждение, что пассивное участие связано с несовпадением внутренних мотивов и демонстрируемого поведения, а их соответствие активизирует сотрудника. Тогда относительная эффективность связана с поддержанием сотрудником поведенческих моделей, запрашиваемых организацией, а резервы повышения эффективности определяются его внутренней мотивацией. Следовательно, по мере повышения уровня внутренней мотивации персонала действовать в интересах организации ее эффективность возрастает. Соответственно, снижение мотивации сотрудника поддерживать организационные цели, а особенно его демотивация, негативно отражаются на организационной эффективности.

Руководитель, заинтересованный в создании, поддержании и повышении эффективной работы сотрудников, мотивирует их различными способами, используя те или иные стимулы. Однако результатом мотивирования может быть только внешнее изменение поведения, способное обеспечить лишь незначительное повышение эффективности, в то время как существенное изменение эффективности определяется корректировкой внутренних мотивов сотрудника. При этом важно отметить, что, по мнению Х.Хекхаузена, ослабление или усиление внутренней мотивации, в том числе с использованием внешних воздействий, персонифицировано [1].

В тоже время удовлетворение организацией реальных потребностей сотрудника может выступать катализатором его интенсификации, корректировки мотивационной сферы в интересах организации, основой положительной динамики в изменении поведения. Так, в исследованиях М.С.Бойко, доказано, что существует взаимозависимость между психологической совместимостью и удовлетворенностью трудом, а также наличие прямо пропорциональных, статистически значимых взаимосвязей между интересом к содержанию своей профессиональной деятельности и удовлетворенностью достижениями в работе, взаимоотношениями с коллегами и условиями труда [4]. Это позволяет утверждать, что усиление интереса сотрудника к содержанию труда определяет повышение уровня его осознания важности профессионального роста, связано со стремлением к удовлетворенности результатами труда, способствует формированию и поддержанию взаимоотношений, определяющих успешность трудовой деятельности, а также снижению требований к условиям труда, ограничивает уровень притязаний. В тоже время, увеличение уровня удовлетворенности достижениями способствует налаживанию позитивных межличностных отношений в коллективе, а улучшение условий труда – повышению интереса к содержанию профессиональной деятельности.

Важно отметить, что, по мнению Р.Шпренгера, непра-

вильное применение стимулов может создавать условия для демотивации сотрудников [1], контрпродуктивной с точки зрения эффективности. Причем проявления демотивации могут быть как скрыты так и открыты, фиксироваться окружающими.

Демонстрация сотрудником моделей поведения, не соответствующих запросу организации, может рассматриваться как открытая демотивация. Такая демотивация может быть определена как активная. Можно предположить, что такая форма проявления демотивации в значительной степени отражается на организационной эффективности, в том числе за счет возможности негативного влияния демонстрируемого отдельным сотрудником поведения на поступки других членов коллектива. Это позволяет говорить о том, что открытая демотивация отдельного сотрудника создает демотивирующие ситуации в коллективе. Это требует вмешательства руководителя, использования его персональных ресурсов для формирования управленческих воздействий, нейтрализующего или исключаящего создание негативных для организации ситуаций. В тоже время, можно утверждать, открытая демотивация подлежит диагностике, ее причины могут быть вовремя выявлены, а определенным образом скорректирована.

Скрытая демотивация маскируется востребованными организацией моделями поведения и часто не может быть распознана своевременно. При этом несоответствие внутренних мотивов демонстрируемому поведению, ограничивает эффективность сотрудника и, соответственно, организации в целом. Такой вид демотивации может быть определен как пассивный, так как демонстрация заявляемых организацией моделей поведения в ограниченной степени поддерживает эффективность сотрудника. Важно отметить, что пассивная демотивация часто связана с использованием формального управления, когда руководитель, даже фиксируя ограниченность ресурсных вложений сотрудника, по разным причинам отказывается от управленческих воздействий на него, позволяя минимизировать уровень участия в организационной деятельности при сохранении уровня вознаграждения [5].

По мере усиления степени демотивированности изменяются, усиливаются негативные проявления. При этом, вне зависимости от формы проявления, скрытой или открытой, по мере повышения уровня демотивированности сотрудника, вероятность его возвращения в мотивированное состояние, эффективное для организации, становится все более проблематичной. Следует отметить, что при пассивной мотивации по мере накопления скрытого негатива, проявления демотивации могут меняться: в поведении сотрудника появляются элементы, отличные от моделей, требуемых организацией, т.е. скрытая (пассивная) демотивация может перейти в от-

крытую (активную).

Важно отметить, что уровень воздействия демотивирующих ситуаций, по мнению Р.Шпренгера, в несколько раз выше, чем мотивирующих [1] и, следовательно, процессы демотивации протекают значительно быстрее, чем мотивационные процессы. Однако процесс демотивации не может быть моментальным и, следовательно, подлежит корректировке при своевременной диагностике. Тогда, скрытая демотивация, сложная в диагностике, создает проблемы своевременной нормализации ситуации. При этом одномоментное появление в организации сотрудника с высоким уровнем демотивации, свидетельствует о том, что начальные стадии этого процесса проходили скрыто, маскировались поддержанием затребованных организацией моделей. Причем при высоком уровне реальной демотивированности проявления активной демотивации, порой, серьезно угрожают эффективности организации, принимая разрушительные формы. Это позволяет говорить о скрытой демотивации, как негативном факторе функционирования организации, отрицательно сказывающемся как на возможности поддержания, так и повышения эффективности.

В тоже время следует подчеркнуть, руководство не всегда склонно признавать демонстрацию сотрудниками проявлений демотивации, так это свидетельствует, в первую очередь, о недостатках управления. Зачастую в этой ситуации применяется формальное управление, которое, согласно проведенным исследованиям, в свою очередь выступает катализатором снижения заинтересованности сотрудника в организационной деятельности, т.е. инструментом его демотивированности [5].

По мнению Р.Шпренгера, основную роль в демотивации персонала играет непосредственный начальник. Поэтому главным принципом руководства, целью которого является эффективность организационной деятельности, должно являться избегание демотивирующих ситуаций, которые провоцирует "все то, что ежедневно препятствует мотивации сотрудника" [1]. Демотиваторами могут выступать слова и жесты невнимания к подчиненному, занижение оценки его деятельности, неспособность или нежелание выслушать просьбы или поддержать предложения. Значимым по силе фактором демотивации, причем даже в единичном эпизоде, является недостаточное внимание руководителя к соблюдению справедливости между уровнем участия сотрудника в производственной деятельности и уровнем его вознаграждения.

Следует отметить, что отдельные эпизоды, зачастую не осознаются руководителем как инструменты мотивации/демотивации, расцениваются как незначительные, однако в процессе организационной деятельности неизменно в той или иной мере способствуют формированию мотивации/демотивации. Это позволяет утверждать, что

демотивационные практики в процессе деятельности коллектива или характерные особенности стиля управления руководителя, снижают организационную эффективность.

Демотивационные практики могут быть связаны с коммуникационными аспектами функционирования коллектива и отражать сложившиеся внутри него связи и отношения, особенности контактирования руководителя и подчиненного. Так, исследование, проведенное М.Н.Карнаух, доказало, что формирование внутри отдела привилегированного ближнего круга руководителя ведет к снижению эффективности группы [6]. Результаты социометрии свидетельствуют о том, что в отделе сформированы две малых группы, одна из которых составляет ближний круг руководителя, а кроме того присутствуют два одиночки, один из которых новичок. Обе малые группы имеют высокий уровень сплочения, о чем свидетельствует высокая степень их единодушия. При этом, с одной стороны, сотрудники, не включенные в ближний круг руководителя, в целом исполняют свои должностные обязанности, т.е. демонстрируют поведение, требуемое организации. С другой стороны, ассоциативный эксперимент показал, что помимо общих ассоциаций со стимулом "коллектив", сотрудники группы альтернативной ближнему кругу, называют конкуренцию и соперничество. Это свидетельствует об использовании в отделе именно этих деструктивных коммуникационных стратегий, а не сотрудничества, как конструктивной стратегии, что неизбежно негативно отражается на эффективности отдела.

В тоже время, отмечены принципиальные различия в мотивах, характерных для зафиксированного в ходе исследования ближнего круга руководителя и остальных членов коллектива. Так, существуют различия ассоциаций к слову "успех". Ближний круг руководителя единодушно считает, что успех – это "труд", "удача" и "опыт". Все остальные члены коллектива связывают его с деньгами, т.е. вознаграждением, что свидетельствует о том, что материальное вознаграждение ассоциируется у опрошенных с успехами в работе. Кроме того, группа, альтернативная ближнему кругу руководителя, ассоциирует слово "успех" с "развитием", "процветанием" и "победой", что говорит об ее ориентированности на достижение. Для ближнего круга руководителя скорее характерно стремление к стабильности, и избеганию неудач.

Важно отметить, что "опыт", рассматриваемый руководителем, как важнейшая ценность. Причем этот показатель характерен для его ближнего круга, который, соответственно, может рассчитывать на высокую оценку своих вложений. Логично предположить, что ближний круг, как "опытные сотрудники", пользуется определенным доверием руководителя, который в определенной мере отождествляет опыт и принадлежность к ближнему кругу. При этом существующая в рамках круга успокоен-

ность в гарантированном вознаграждении, по нашему мнению, не способствует активизации его участников, что в целом негативно отражается на эффективности организации. В тоже время стабильность в распределении повышенного вознаграждения членам ближнего круга, вне зависимости от реального вклада, негативно сказывается на мотивации других сотрудников, в первую очередь новых, объективно не способных заявлять себя как "опытных". Такую логику подтверждает тот факт, что текучесть кадров в отделе высокая, причем именно среди сотрудников, приходящих из вне. Причем, М.Н.Карнаух отмечает, что сотрудник, уволившийся из отдела последним, имел значительный опыт работы в аналогичных структурах, однако, не будучи включенным в ближний круг, он не обладал статусом доверенного лица руководителя, поэтому многократно проверялся на уровень квалификации. По определенным причинам он так и не смог стать членом ближнего круга и, движимый несправедливостью распределения, уволился из компании.

Наличие ближнего круга, сплоченность внутри него свидетельствует о том, что руководитель ориентирован в оценке ситуации на внутренние ценности этой подгруппы, доверяет ее участникам. В связи с этим логичным представляется утверждение, что активность сотрудников, не входящих в ближний круг, ориентированных на предложение ресурсов не столь ценных для руководителя, будет оценена минимально. При этом возникает конфликтная ситуация нарушения справедливости ресурсных обменов, когда сотрудник, ориентированный развиваться, не получая ожидаемого вознаграждения, демотивируется, а практика такой недооценки делает такое состояние устойчивым и прогрессирующим.

По сути, речь идет о формализации управления, как компромиссной стратегии решения конфликтной ситуации, отражающей несоответствие требований организации к сотруднику и формируемого им предложения, при стремлении организации сохранить его принадлежность. При этом сотрудник, желающий пользоваться организационными ресурсами, но не заинтересованный в организационной деятельности, формализует отношения с ней, сохраняет формальную принадлежность, но минимизируя свои ресурсные вложения. Такая ситуация свидетельствует о демотивации сотрудника. Причем исследования, проведенные Г.В.Власюк, доказывают устойчивую связь между формальным управлением и формализованностью отношений [5].

Это подтверждают исследования М.Н.Карнаух, который отмечает, что ближний круг руководителя единодушно определяют организацию как неформальную (3), вероятно, ассоциируя ее в целом с особенностями взаимодействий внутри группы – ближнего круга руководителя. Такой же точки зрения придерживается "новичок" (3), пришедший в компанию недавно и не успевший форма-

лизовать отношения с ней и демотивироваться. Неформальной, но в меньшей степени, ее считают "одиночка" (1), работающий в отделе более длительный период и не получающий ожидаемого вознаграждения. Члены группы, альтернативной ближнему кругу, работающие в отделе долгое время, единодушно считают организацию формальной (-2) [6], что свидетельствует об их неудовлетворенности организационным стимулированием. Причем достаточно высокая выраженность показателя говорит об уверенности в том, что организация в лице непосредственного руководителя формальна в определении вознаграждения, не ориентирована на сопоставление объемов вложений и результата.

Важно подчеркнуть, что у сотрудника, взявшего на себя обязательства по вложению ресурсов в формирование организационного предложения и не получающего при этом удовлетворения искомым потребностям, формируется внутриличностный конфликт, выступающий катализатором самоотторжения от организации. При этом удержание проблемного с точки зрения демотивированности сотрудника определяется либо договорными обязательствами с организацией, либо заинтересованностью последней в сохранении такого сотрудника. Причем, по мнению Р.Шпренгера, такое удержание не всегда конструктивно, так как демотивированный сотрудник выступает источником демотивации остальных членов коллектива [1].

В ситуации договорных отношений с организацией, сотрудник, даже полностью демотивированный не может разорвать с ней отношения. При этом его скрытая демотивация ограничивает эффективность, а активная отражается на организационной эффективности. Внутренний конфликт отдельного сотрудника может служить источником возникновения серьезных по силе и масштабу проблемных зон в организации [7], в том числе, за счет перерастания ситуации внутреннего конфликта в межличностный и межгрупповой. При этом поведение лиц, включенных в конфликтную ситуацию, априори не соответствует моделям поведения, заявляемых организацией. В тоже время практика показывает снижение уровня эффективности организаций с выраженным конфликтным поведением сотрудников. Вероятно, это связано с тем, что включенность в конфликт неизбежно меняет мотивы сотрудника, смещает их от организационно выгодных к личностно выгодному, эгоистичному: победить. Так, М.Н.Карнаух отмечает, что для группы, альтернативной ближнему кругу руководителя, одной из основных ассоциацией к стимулу "успех" является "победа".

По мнению Л.Н.Захаровой, такой вид личного участия сотрудника в работе организации, как лояльность, связан с ощущением личных обязательств. Он возникает как эмоциональная реакция на устойчивое удовлетворение сотрудником своих потребностей [1], в частности, в при-

знании. Причем лояльность определяется Л.Н.Захаровой как относительно пассивное, но конструктивное отношение к организации. Тогда лояльность по своей сути – ограниченная мотивированность. Так, например, рассмотренные выше данные, приведенные в статье М.Н.Карнаух, позволяют утверждать, что ближний круг руководителя лоялен к организации.

В тоже время невнимание начальника к вложениям сотрудника групповую работу, выступает катализатором возникновения деструктивных процессов, развитие которых способствует формированию пассивного отношения к организации, определяемого Л.Н.Захаровой как "пренебрежение", проявляющегося в уклонении от формирования и поддержания внутриорганизационных связей, игнорировании организационных целей, неприятии на себя ответственности. Так, например, группа, альтернативная ближнему кругу руководителя, демотивирована несправедливостью, что выражается, в частности, в нарушениях информационных обменов между ней и руководством. Причем, по мере усиления негатива, пассивное отношение может перейти в активное, определяя "уход" из организации, что подтверждает пример демотивированного "одиночки".

Л.Н.Захаровой отмечается, что высокий уровень предшествующего удовлетворения потребностей в сочетании с высоким уровнем собственного участия обеспечивает лояльность, в то время как низкий уровень предшествующего удовлетворения потребностей в сочетании с высоким уровнем собственного участия ведет к пренебрежению к работе. В тоже время осознание сотрудником того факта, что принимаемые на себя обязательства ведут к удовлетворению потребностей при личностном деятельностном участии, позволяет ему прогнозировать такое удовлетворение и в будущем. Именно это определяет возможность перехода к активному конструктивному виду участия в работе организации – "действию", по мнению Л.Н.Захаровой, связанному с преданностью организации, желанием работать в ее интересах. По сути, речь идет о состоянии внутренней мотивации сотрудника, эффективном для организации.

Следует подчеркнуть, что в отличие от "действия", остальные виды личного участия сотрудника в работе организации, в том числе лояльность, свидетельствуют об отсутствии мотивации, и, по сути, отражают различные этапы демотивации. Так, резюмируя данные, приведенные в статье М.Н.Карнаух, можно утверждать, что у всех сотрудников отдела есть признаки демотивации, выраженной в той или иной форме, проявляющейся в той или иной степени. В целом это негативно сказывается на эффективности организации, как системы и свидетельствует об отсутствии мотивации действовать в интересах организации. Важно отметить, что демотивационные процессы внутри коллектива провоцируются, по сути, непо-

средственным руководителем.

Важно отметить, что на этапе лояльности деструктивные процессы могут возникнуть, снижая лояльность и определяя начальные стадии демотивации, а могут не проявиться. В этом случае следует говорить о сохранении лояльности и возможности ее трансформации в мотивированность. В тоже время, по мере развития деструктивных процессов, возможен переход к этапам "пренебрежение" и "уход", отражающих более существенные степени демотивации и, соответственно, характеризующихся более серьезными негативными проявлениями. В целом это позволяет утверждать, что отсутствие лояльности проявляться в той или иной степени в комплексе форм негативного поведения.

Так М.С.Бойко доказано, что существует обратно пропорциональную связь интереса к работе и уровня притязаний в профессиональной деятельности [4]. Тогда рост уровня притязаний, косвенно свидетельствует о возможности уменьшения интереса к выполняемой деятельности, изменении мотивационной сферы. При этом, основываясь на работах, т.е., по сути, определенном снижении его мотивации сотрудника к организационной деятельности и, следовательно, демотивации.

По-нашему мнению, именно для этапа лояльности характерно, отмеченное М.С.Бойко, снижение интереса к работе и повышение уровня притязаний. Это ситуация, когда деструктивные процессы не проявились, но изменения в сотруднике являются сигналом о возможности формирования деструктивных процессов. Важно отметить, что на этом этапе отражающем начало формирования деструктивных процессов, внимание руководителя к подчиненному может исправить ситуацию, выступить основой процесса мотивирования сотрудника. Однако на этапе "пренебрежения" снижение уровня деструктивных процессов, формирование обратных им, становится более проблематичным. По мнению В.Надеждиной, демотивирующие факторы снижают у сотрудника уверенность в себе, вызывают сомнения в стабильности своего служебного положения, возможности продвижения, и формируют потерю интереса к труду в интересах организации [8]. Соответственно, для их преодоления требуются достаточно большие объемы персональных ресурсов руководителя, тем более значимые, чем в большей степени проявляется деструктивный процесс.

Следует отметить, что многие авторы, и в частности Р.Шпренгер, Л.Н.Захарова, отмечают возможность "внутреннего увольнения" сотрудника, когда, продолжая работу в компании, он совершенно не заинтересован в ее деятельности и эффективности. Это своего рода "уход" из организации при практической невозможности, по различным причинам, совершения такого шага. По сути, это чрезвычайно проблемная стадия демотивации, когда ак-

тивность, как желание действовать, не получает реального воплощения в поступке, "уходе". Она может выражаться в том, что сотрудник, обладающий разнообразными ресурсными возможностями, в том числе и существенными, минимизирует свою включенность в создание организационного предложения, снижая тем самым общую эффективность организации. В этом случае можно говорить о пассивной внутреннем увольнении, которое относительно благоприятно для организации. В отличие от пассивного внутреннего увольнения, скрытого по своей сути, деструктивные процессы, характерные для личности сотрудника, могут найти свое выражение в открытой, активной конфронтации с руководством и коллегами, и, соответственно, провоцировать конфликты. Это позволяет говорить об агрессивности внутреннего увольнения такого сотрудника, по различным причинам не имеющего возможности уйти из организации. Для агрессивно внутренне уволившегося сотрудника характерно стремление найти поддержку своим настроениям в коллективе, сформировать группу единомышленников, что ведет к образованию масштабных проблемных зон. Это позволяет утверждать, что внутреннее увольнение, перешедшее в активную стадию, существенно отражается на организационной эффективности.

Основываясь на работах М.Л.Захаровой, В.Надеждиной, Р.Шпренгера, опираясь на результаты исследований, можно предложить модель демотивации персонала, отражающую три этапа: "лояльность" – "пренебрежение" – "уход", и стадии их развития. При этом следует подчеркнуть, что внешние проявления характерны для активной формы и, следовательно, при пассивной демотивации могут не диагностироваться. Однако при пассивной демотивации с той или иной скоростью также происходит переход от стадии к стадии, определяя уровень накопленного негатива. Причем, при переходе в открытую форму, накопленный скрыто негатив, может проявиться определяя стадию демотивации.

#### МОДЕЛЬ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ЭТАП ЛОЯЛЬНОСТИ

##### СТАДИЯ 1. Растерянность.

Сотрудник дезориентирован в выборе модели поведения. Он не всегда уверен, что ему нужно делать и это создает стрессовые ситуации. Осознавая несоответствие требований руководства и своего поведения, сотрудник не всегда понимает кто виноват в происходящем: он или начальник. Компенсировать появляющиеся трудности позволяет повышение интенсивности работы, однако это усугубляет стресс. Однако симптомы стресса на этой стадии, как правило, не значительно сказываются на вовлеченности в организационную деятельность. Контакты с коллегами, как правило, остаются в норме.

##### СТАДИЯ 2. Раздражение.

Неопределенность правильной модели поведения, противоречивость указаний руководителя, несоответствие уровня вознаграждения ожиданиям вызывают раздражение сотрудника. Причем такое раздражение усугубляет ощущение собственного бессилия. При этом сотрудник, заинтересованный в принадлежности к организации стремится себя зарекомендовать с хорошей стороны. Для этой стадии характерно повышение производительности. В тоже время поведение сотрудника может приобрести элементы демонстративности, отражающее его внутреннее недовольство ситуацией, подчеркивающие негативную оценку деятельности руководства.

#### ЭТАП ПРЕНЕБРЕЖЕНИЯ

##### СТАДИЯ 3. Открытое недовольство.

Сотрудник осознает, что в возникающих у него проблемах виноват начальник. Он фиксирует каждый промах руководства, подтверждающий правильность такой точки зрения. Сотрудник начинает открыто выражать недовольство руководителем, признаки которого могут быть разнообразны: игнорирование рекомендаций, демонстративная агрессивность, уклонение (в том числе неосознанное) от выполнения заданий под незначительными предлогами, избегание контактов с начальником, искажение (в том числе подсознательное) или утаивание служебной информации, необходимой для решения задач подразделения. Цель такого поведения сотрудника – показать низкую эффективность руководителя, подчеркнуть собственные достоинства, что неизбежно провоцирует конфликт с руководством. Возможно возникновение конфликтов с коллегами. Производительность и качество труда на этом этапе снижается, однако ситуация еще может быть исправлена.

##### СТАДИЯ 4. Разочарование.

На этой стадии деструктивность поведения сотрудника усиливается, он активно стремится привлечь внимание руководства "плохим" поведением. Это негативно сказывается на оценке сотрудника руководителем и только усугубляет ситуацию. Возможно привлечение внимания коллег к проблемам в коллективе и попытки их вовлечения в деструктивные ситуации. Учащаются и усиливаются конфликты, портятся отношения с коллегами, негативно изменяется восприятие сотрудником атмосферы в организации. При этом снижается уверенность сотрудника в уважении к нему со стороны коллег, уровень осознания своего авторитета, что усугубляет ситуацию. Исчезает интерес к работе, наступает разочарование. Причем по мере развития ситуации восстановить заинтересованность сотрудника в выполнении обязанностей становится все труднее. Соответственно эта стадия ха-

рактикуется началом необратимых процессов. Производительность труда постепенно снижается до минимально допустимой.

#### ЭТАП УХОДА

##### СТАДИЯ 5. Внутреннее увольнение.

На этой стадии включенность сотрудника ограничивается границами должностных обязанностей, характеризуется стремлением сузить их до минимума (внутреннее увольнение). Он, как правило, не проявляет инициативу, не принимает участия в деятельности компании, коллектива. Разочаровавшись в руководстве, в компании и в своей работе, сотрудник теряет желание к сотрудничеству, конфликтует. На этой стадии сотрудник, практически потерявший интерес к работе, пытается сохранить самоуважение, однако выбираемая им тактика не всегда конструктивна. Он может вымещать плохое настроение на коллегах, вплоть до их унижения, что провоцирует многочисленные конфликты. Эта стадия не бывает долговременной, так как накопленная негативная энергия требует выхода, который может быть реализован двумя способами.

##### СТАДИЯ 6. Уход или агрессивное внутреннее увольнение.

Разочаровавшись в своей работе, сотрудник ищет новое место работы (уход), либо минимизировать ресурсные вложения, вплоть до саботажа, вызывающего пренебрежения к работе. Сотрудник, который в такой ситуации остается в компании, либо не может найти работу, либо связан организацией долгосрочными обязательствами (договор, кредит). В обоих случаях сотрудник крайне демотивирован и агрессивно уволен внутренне, т.е. понимает невозможность разрыва с организацией, свою зависимость от нее при крайнем уровне недовольства. Такой сотрудник негативно воспринимается руководством,

зачастую не скрывающем заинтересованность в его увольнении, однако ограниченном в действиях законами или договором. Безнаказанность и безысходность провоцирует сотрудника на новые деструктивные поступки, усугубляющие ситуацию. Причем часто поведение сотрудника маскируется благозвучными целями, оправдывающими его поведение. Он может сыграть роль катализатора, демотивировать большую группу. При этом возможен всплеск недовольства в коллективе, в первую очередь, обусловленный накопившимся внутренним недовольством. Такой сотрудник зачастую ищет союзников, стремиться стать неформальным лидером. Причем это тем более вероятно, чем больше негатив, накопленный внутри организации.

Предлагаемая модель демотивации демонстрирует, что по мере повышения уровня демотивированности сотрудника его негативное влияние на эффективность организации повышается. Если на стадии лояльности такое влияние минимально, характеризуется скорее отсутствием мотивации и, следовательно, невозможностью значимого повышения эффективности. На этапе пренебрежения очевидно деструктивное и негативное воздействие.

Это позволяет говорить о важности профилактики демотивации персонала и, в первую очередь, обеспечения соответствия ресурсных вложений сотрудника уровню его вознаграждения. Причем такая работа, характерная для линейного руководителя, в организации, заинтересованной в повышении эффективности должна контролироваться на высоком уровне. С этой целью целесообразно организовать регулярный мониторинг удовлетворенности персонала трудом, принципами и результатами стимулирования. Такой мониторинг позволит выявить проблемные зоны организации, которые требуют коррекции и соответственно резервы повышения организационной эффективности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика. – Калуга: Духовное познание. 2004.
2. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: Т.1 – М.: Педагогика, 1986, с. 234–248
3. Захарова Л.Н. Психология управления М.: Логос, 2009
4. Бойко М.С. Межличностные отношения в коллективе как фактор удовлетворенности сотрудников кафедр ВУЗов своим трудом // Вестник БДУ. Серия 3. История. Экономика. Право. 2011. № 2. С. 49–52.
5. Власюк Г.В. Особенности формального управления // Образование. Наука. Научные кадры. 2013. № 4. С.256–262,
6. Карнаух М.Н. Роль и значение внутриорганизационных связей в организации производства// Современная наука: актуальные вопросы теории и практики. – 2015 – № 05–06 – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/ru/—gn15–05/1487–a>
7. Власюк Г.В. Методы выявления проблемных зон в организации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия "Гуманитарные науки", № 7–8, 2013, с. 53–62
8. Эффективность персонала. Как добиться максимума результата при минимуме затрат / авт-сост. В.Надеждина. – Минск: Харвест. 2007.