

ПРОЦЕСС ДЕМОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

У статті розглянуті ситуації, як можуть виникати на підприємствах при управлінні персоналом і дослідженні фактори, що провокують демотиваційні процеси. Проаналізовані способи боротьби з даною проблемою у світовій практиці.

The article considers the situations in HR management which can arise on enterprises, and researches the factors that provoke demotivative processes. The methods of solution of this problem in world practice are analysed.

Компании зачастую принимают мотивирующие и демотивирующие решения одновременно. Демотивация возникает по разным причинам, и поступать в этом случае нужно тоже по-разному. Состояние стресса, если это связано с недостаточной квалификацией сотрудника, нужно снимать методом его обучения; если связано с личными характеристиками – произвести ротацию. Когда демотивация связана с работой требующей более высокой квалификации, необходимо повышение квалификации или перемещение на более простой участок работы. При работе, требующей квалификацию ниже, чем у сотрудника, необходимо предоставить возможность сотруднику проявить себя и в следствие перевести на должность соответствующей квалификации.

При длительном пребывании на должности, если не возможно перемещение, нужно внести разнообразие в работу сотрудника за счет новых функций, инструментов работы, инноваций. Если демотивирует динамичная работа, нужно разъяснять причины и следствия изменений, дать возможность сотрудникам поучаствовать в разработках, внедрении, производить нововведения порционно. При реструктуризации нужно как можно раньше оповещать о грядущих изменениях, уделить время командообразованию, если это связано с появлением новых людей, чтобы дать возможность быстрее адаптироваться. Демотивация от работы с высокой ответственностью, если она не совпадает с индивидуальными качествами сотрудника, исправляется только с помощью перевода, в противном случае увольнение.

При низкой степени делегирования или доверия помогут тренинги по делегированию, дополнительная свобода действий, возможность себя проявить. При высокой степени делегирования, недостаточного внимания со стороны руководителя, в случае если делегированные функции выполняются, хвалить, уделять внимание, интересоваться. Когда отсутствует возможность профессионального роста и развития, в случае если рост невозможен, повышать квалификацию в рамках занимаемой должности, применяя обучение с опережением, хотя в этом случае существует риск того, что сотрудник не дождавшись повышения, покинет организацию. Отсутствие карьерного роста, как демотивационный фактор, ослабевает с помощью усиления действие других мотиваторов в карте сотрудника: рост статуса, повышение зарплаты, расширение полномочий, обучение и развитие, признание и другое.

При неудовлетворенности статусом, если сотрудник необходим, нужно его повысить. При недостатке признания, похвалы, уделять больше внимания, чаще хвалить, дать возможность проявить сильные стороны. В случае неудовлетворенности длительного периода создать новые возможности, инициировать перемены. При неудовлетворении положением относительно других сотрудников, нужно запретить сотрудникам обсуждение уровня зарплаты, создать максимально прозрачную системы вознаграждения, сформировать сознание сотрудников исключая конкуренцию, зависть, попытки сравнивать себя с другими.

В 1980-х годах Ричард Хьюзман и Джон Хатфилд разработали концепцию, известную как фактор справедливости. Сосредоточив внимание на природе взаимоотношений, включая взаимоотношения работодателя и подчиненного, они вывели три аксиомы.

Люди оценивают свои отношения, сравнивая, что они вкладывают в отношения и что от них получают. Если, по мнению человека, он вкладывает в отношения больше, чем получает в ответ, у него возникает чувство разочарования и неудовлетворенности. Человек, испытывающий неудовлетворенность в отношениях из-за того, что он дает больше, чем получает, старается восстановить справедливость. Недовольство ситуацией на рынке труда исключается поддержанием уровня зарплаты на среднем уровне на основании мониторинга зарплаты на рынке, или компенсацией людям другими методами мотивации. Отношения в коллективе наладит положительная корпоративная культура, командообразование, анализ ситуации, выявление проблемных зон, поиск их решений.

Позитивное позиционирование сотрудника в коллективе формирует показное отношение к нему руководителя. При недовольстве стилем управления руководителя, необходимо его внимание, с учетом индивидуальных особенностей подчиненного. В 1920-х годах на заводах компании Western Electric Элтон Мейо провел серию экспериментов по изучению производительности труда. Э. Мейо обнаружил, что изменения факторов трудовой среды незначительно влияют на продуктивность труда, зато сильное воздействие оказывает отношение руководства к персоналу. При негативном отношении руководителя к сотруднику, нужно добиться объективной оценки подчиненных, отсутствия выделяемых сотрудников.

Часто руководитель мотивирует своих сотрудников так, как хочет, чтобы мотивировали его. Происходит своеобразный перенос своих побуждений и желаний, реализованных и нереализованных, на других людей.

В этом случае поможет независимая оценка (например, помощь менеджера по персоналу) и составление индивидуальных мотивационных карт.

Эффект позднего ожидания может оказаться очень сильным демотирующим фактором. Очень важно все делать вовремя, в том числе и давать мотивационное подкрепление сотруднику. В ином случае можно добиться того, что уже перегорел. В такой ситуации он может нейтрально относиться к тому, что раньше было существенным мотивирующим фактором, а может и просто начать искать новую работу.

Еще в 1960-х годах психолог Виктор Врум заявил, что мотивацию можно описать уравнением: мотивация равна предпочтению какого-либо действия, умноженному на ожидание того, что это действие будет успешным. Он также утверждал, что, если результаты труда всегда будут определенным образом вознаграждаться, это стимулирует работника поддерживать необходимый уровень производительности.

Есть такой термин как футурофобия, или боязнь будущего. Чем менее стабильной и прогнозируемой видит человек картину своего будущего, тем больше вероятность проявления футурофобии, а она почти всегда приводит к состоянию демотивации [1, с. 67]. Линда Граттон, профессор Лондонской школы бизнеса и одна из современных исследовательниц проблем мотивации персонала, считает, что любая работа должна иметь смысл, поскольку это помогает работникам преодолевать страх. В своих исследованиях она обнаружила, что больше проблем с персоналом было в организациях, практикующих частые увольнения и различные формы понижения в должности, что разрушало карьеры и сеяло неуверенность и страх [2, с. 187]. Это также было выявлено в исследованиях Лондонской школы бизнеса и подтверждено исследованиями британского Института менеджмента Роффи-Парк и Университета Кранфильда [3, с. 67]. Еще одно исследование Института менеджмента Роффи-Парк показало, что слияние компаний может оказывать такое же отрицательное влияние на перспективу карьерного роста и чувство благополучия [4, с. 134].

У. Эдвард Деминг настаивал на том, что преодоление страха – один из ведущих, если не доминирующий мотив работника [5, с. 98]. На некоторых предприятиях боязнь деспотичного начальника, страх не получить повышение по службе, перед безработицей и неспособностью прокормить семью ощущается постоянно.

И Бред Хилл, и Линда Граттон доказывают, что мотивировать персонал непросто, что страхи, сопротивление и даже цинизм подчиненных можно понять, более того, они зачастую вполне обоснованы и усиливаются под влиянием программ реструктуризации, которые руководству кажутся вполне логичными и безобидными.

Сокращение штатов вызывает страх перед будущим и негативно влияет на мотивацию. Современные исследования подтверждают, что страх на рабочем месте остается самым сильным демотирующим фактором.

Исследование железнодорожных рабочих, проведенное Пирсоном, показало, что группа, которая участвовала в процессе целеполагания, выполняла свои обязанности эффективнее, чем контрольная группа, которая просто делала то, что приказывают. Создание атмосферы доверительности и участие коллектива в целеполагании представляется более перспективным для повышения эффективности, нежели скрупулезный анализ условий труда и степени индивидуальной удовлетворенности работой [1, с. 98].

На мотивацию влияют все решения, принимаемые менеджерами, а не только те, которые специально ориентированы на мотивирование персонала. На мотивацию влияет сокращение штатов, конфликты с профсоюзом, процедура формирования и состав команд, реконструкция предприятия, аутсорсинг, мероприятия по снижению затрат и даже качество кофе в буфете. Мотивация может снизиться и даже полностью исчезнуть из-за одного-единственного грубияна в составе руководства или в профсоюзе.

Некоторые компании отказались от оценки труда менеджеров по соотношению прибыли и убытков и оценивают их вклад в организацию по тому, нравится ли подчиненным работать со своим начальником, и по их оценке эффективности работы в команде. Таким образом, компания изучает мнение персонала и использует его для определения качества работы линейных менеджеров. Больше всего подчиненные ценят открытость и справедливость. Они не хотят, чтобы им говорили, что все нормально, когда дела явно идут плохо. Все знают, что бизнес подчас непредсказуем, но ничто не демотирует команду так, как сокрытие важной информации или незаслуженно плохое обращение с подчиненными.

Таблица 1

Соотношение мотивации и возможностей

Вид мотивации человека	Характеристика сотрудника	Действия, направленные на исключение демотивации
Желание совпадает с возможностями	Оптимальный сотрудник	Анализ карты мотиваторов, личностное и профессиональное развитие
Желание не совпадает с возможностями	Сотрудник с недостаточными для данной работы возможностями, но хорошей мотивацией	Определение причины отсутствия возможностей (личные качества или знания, навыки). Искоренение причины (тренинг, ротация) или увольнение
Нежелание с наличием возможностей	Квалифицированный, но плохо мотивированный сотрудник	Анализ карты мотиваторов. Построение индивидуальной системы мотивации в случае, непротиворечащем принципам компании или увольнение
Нежелание совпадает с отсутствием возможностей	Сотрудник полностью не соответствует	Увольнение

Демотивация может проявиться также из-за несоответствия мотивационной карты сотрудника и его потенциала. В таблице 1 указаны варианты соотношения мотивации и возможностей, которые могут привести к неудовлетворительным результатам.

Значительное число людей, достаточно скептически воспринимают нововведения, а примерно половина конформны в отношении изменений, то есть действуют и принимают решения, основываясь на мнении большинства. В связи с этим для того, чтобы в процессе внедрения изменений сохранить и поддержать мотивацию людей, необходимо придерживаться определенной схемы действий и соблюдать некоторые правила.

При внедрении изменений, дабы избежать демотивации, необходимо соблюдать некоторые правила (табл. 2).

Таблица 2

Правила внедрения изменений

№ п/п	Правила внедрения изменений для исключения демотивации
1	Растянуть временную шкалу и показать людям всю логику самой идеи, ее выбора
2	Показать, что теряли сотрудники в прежней ситуации, и что они могут выиграть после внедрения инноваций
3	Заранее подумать, как нейтрализовать противников, и построить беседу и взаимодействие таким образом, чтобы продемонстрировать группе активную поддержку сторонников инноваций
4	Спрогнозировать сопротивление со стороны группы в целом или ее отдельных участников и противопоставить ему возможные выгоды от внедрения инновации
5	Вовлечь людей в разработку, доработку или обкатку инновации
6	Учитывать такую закономерность, как “эффект края”. Эта закономерность состоит в том, что люди значительно лучше запоминают конец беседы, встречи, на втором месте по уровню запоминаемости – начало, середина запоминается хуже всего. Особое внимание следует уделить позитивному итогу и алгоритму дальнейших действий по внедрению инновации. Начало же должно содержать основные выгоды, которые люди смогут получить при внедрении изменений

Вопрос о том, насколько сотрудники организаций в целом удовлетворены или неудовлетворены своей работой, изучается посредством опросов локального и общенационального масштаба, регулярно проводимых в течение многих лет. Большинство опросов основаны на одномерной (single-item) глобальной оценке удовлетворенности работой, и в большинстве из них обнаруживается, что люди относительно более удовлетворены, чем неудовлетворены. Но эти цифры являются средними значениями, которые основаны на данных, полученных от нескольких сотен или, может быть, нескольких тысяч испытуемых. Не исключено, что за этими цифрами скрываются существенные различия в удовлетворенности работой между различными подгруппами работающих людей.

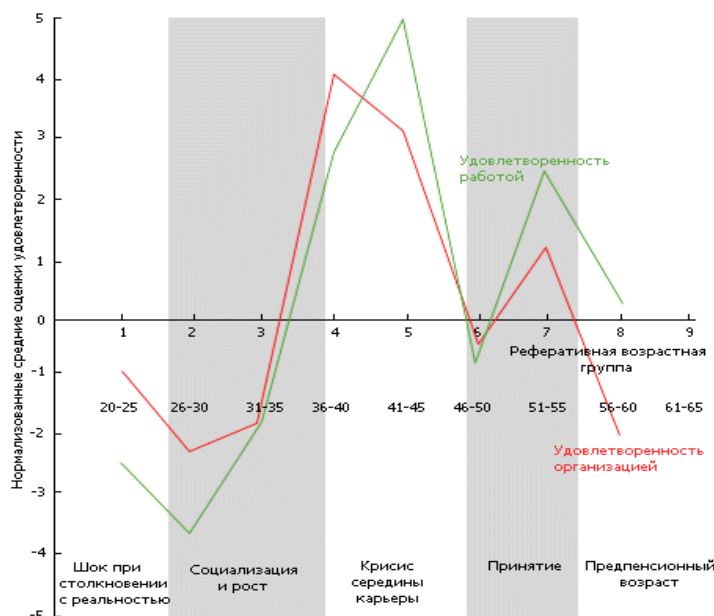


Рис. 1 – Изменение удовлетворенности работой в зависимости от возраста [6, с. 165]

Вопрос о возможных различиях в удовлетворенности работой между различными подгруппами сотрудников (такими как мужчины и женщины, сотрудники молодого и старшего возраста, постоянные и совместители) исследовался много раз. Одним из наиболее стабильных результатов в исследованиях этого направления является

положительная корреляция между возрастом и удовлетворенностью работой, определяемой по сообщениям самих сотрудников: выраженная удовлетворенность работой, как правило, возрастает вместе с возрастом сотрудника. Однако более поздние исследования дают основания предположить, что это слишком упрощенный вывод. В качестве примера можно привести данные, представленные в виде графика на рис. 1.

На рисунке представлены результаты одного исследования, в котором было обнаружено, что на протяжении всего периода трудовой деятельности человека его удовлетворенность работой меняется как в большую, так и в меньшую сторону. В возрастной группе от 20 до 30 лет удовлетворенность работой снижается по мере того, как дает о себе знать расхождение между идеалами и реальностями работы на определенной должности. По мере того как человек приспосабливается к этим реалиям и достигает определенных профессиональных целей, его удовлетворенность постепенно увеличивается; пик ее приходится на возраст около 40 лет. За этим периодом следует “кризис середины карьеры”, который обычно наблюдается в возрасте от 45 до 50 лет. После разрешения этого кризиса уровень удовлетворенности опять повышается, но снова начинает падать, когда человек готовится к уходу на пенсию.

Представленные на рисунке данные являются превосходным примером того, насколько осторожно следует делать выводы из данных корреляционного анализа. Если этот график отражает истинную картину реальности, то на основе фактического возрастного распределения выборки можно сделать совсем другие выводы о связи между удовлетворенностью работой и возрастом. Действительно, дальнейшие исследования подтверждают гипотезу о том, что связь между возрастом и удовлетворенностью работой не является строго линейной и может быть опосредована любым количеством переменных.

Еще один вопрос, уже давно интересующий индустриально-организационных психологов, – это вероятность существования различий в удовлетворенности работой между мужчинами и женщинами. Некоторые исследователи сообщают, что представители одного пола (обычно женщины) в целом более удовлетворены работой, чем представители другого пола, но при анализе исследований этого направления в целом не было получено достоверных различий в удовлетворенности работой, связанных с полом. Источниками удовлетворенности работой как для мужчин, так и для женщин являются условия труда и результаты, которые они лично рассматривают как вознаграждения. Эти условия и результаты различны для различных людей, но сейчас эти различия уже невозможно прогнозировать в зависимости от пола, даже если когда-то они и были предсказуемы.

Поиск различий в удовлетворенности работой между широкими группами людей, определяемыми на основе какой-либо доступной для наблюдения дескриптивной характеристики, такой как возраст или пол, в целом оказался не особенно продуктивным, и сейчас в этом направлении ведется гораздо меньше исследований, чем прежде. Следуя появившейся в других областях психологии тенденции возрождения интереса к личностным переменным, многие исследователи переключают свое внимание на возможную зависимость удовлетворенности работой от личностных характеристик. Основная гипотеза этого направления исследований состоит в том, что людям присущи устойчивые черты, которые предрасполагают их к удовлетворенности или неудовлетворенности своей работой, независимо от фактической производственной ситуации.

Литература

1. Уайтли Ф. Мотивация / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 160 с.
2. Gratton L. Et all. (1999), Strategic Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford.
3. Holbeche Linda (1997), Career Management in Flatter Structures. Butterworth-Heinemann, Oxford; Sahdev Kusum et all. (2001), Creating a Resilient Workforce. Cranfield University/Pearson, Harlow.
4. Garrow Valerie et al. (2000), Strategic Alliances – Getting the People Bit Right. Roffey Park.
5. Edwards Deming, W. (1994), The New Economics. Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge, MA.
6. Статья M.F.R. Kets de Vries, D. Miller, J-M. Toulouse, P. Friesen, M. Boivert, and R. Theriault, “Using the Life Cycle to Anticipate Satisfaction at Work”. Journal of Forecasting, 1984, P. 161–172.

УДК 330.341.1

О. В. ЛЯЩЕНКО

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

РОЛЬ РЕСУРСНОЇ СКЛАДОВОЇ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто загальну характеристику та проаналізовано ресурсну складову інноваційного потенціалу підприємства, визначено функції ресурсної компоненти, виділено її структурні складові та проаналізовано їх роль у інноваційному процесі, визначено деякі особливості ефективного управління інноваційним потенціалом підприємства, а також особливості комплексності, взаємодоповнюваності та взаємозамін-