

## **Секция «Государственное и муниципальное управление»**

**Типичные ошибки руководителей, вызывающие появление деструктивной мотивации у сотрудников организации**

***Нарожная Диана Анатольевна***

*Аспирант*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет государственного управления, Москва, Россия*

*E-mail: dianayaveru@gmail.com*

Управление персоналом современной организации включает в себя ряд направлений, таких как подбор персонала, его обучение, адаптация, определение размера компенсаций, высвобождение и другие. Однако одной из самых важных функций управления персоналом была и остается мотивация, мотивирование сотрудников организации. Это связано в первую очередь с тем, что, используя различные системы мотивации, можно значительно повысить уровень производительности и эффективности труда своих сотрудников. Постоянно совершенствуя действующие в организации системы мотивации, руководители часто забывают о такой стороне процесса мотивирования, как деструктивная мотивация сотрудников.

Несмотря на применение большое количество разнообразных теорий мотивации, на основе которых менеджеры выстраивают собственные системы мотивации персонала в организации, эффективность и производительность труда персонала не всегда растет. Именно этот факт заставил ученых обратить свое внимание на феномен деструктивной мотивации. «Деструктивная мотивация – это любая мотивация, препятствующая реализации организационных целей и задач» [1]. Деструктивная мотивация – это во многом оценочное понятие, именно поэтому мотивация работников, препятствующая реализации целей организации будет рассматриваться руководством, как деструктивная. В то же время со стороны работника поведение, провоцируемое деструктивными мотивами, может рассматриваться как приемлемое вследствие ряда порождающих его факторов.

Деструктивная мотивация может иметь следующие проявления: это демотивация и микрополитика [1]. Каждый из этих видов деструктивной мотивации обладает своими характеристиками. Демотивация является реакцией на слабую организационную мотивацию сотрудников. Специфика данного вида деструктивной мотивации связана с тем, что сотрудник оказывается в ситуации борьбы мотивов, когда конструктивный мотив ослабевает под влиянием мотивов-антагонистов. Данный вид деструктивной мотивации чаще всего выражается в феномене «внутреннего увольнения». Внутренне уволившийся сотрудник не имеет интереса к отстаиванию своего мнения, активному участию в жизни организации, он превращается в типичного соглашателя. Интерес к работе вытесняется деятельностью вне предприятия. Такое поведение можно назвать также феноменом «внутреннего ухода на пенсию». «Предпенсионное состояние» распространяется внутри предприятия как инфекционная болезнь, охватывая большинство работников организации. Руководители же могут воспринимать такое состояние коллектива, как проявление собственных уникальных качеств управленца, позволивших им обуздать строптивых работников.

Вторым типом деструктивной мотивации является микрополитическая мотивация сотрудников. Природа, направленность и последствия микрополитической мотивации определяются специфическими свойствами микрополитики как организационного явления. «Микрополитика – это устойчивая целенаправленная деятельность руководителей и других членов предприятия или учреждения по реализации – с помощью влияния на власть и организационный порядок – личных интересов, противоречащих официальным целям, ценностям, предписаниям организации» [1]. Приведенное определение показывает, что сотрудник, реализующий в своем поведении принципы микрополитики, принципиально отличается от внутренне уволившегося сотрудника своей активной позицией по отношению к целям и ценностям организации. Он пренебрегает организационными целями ради своей выгоды. Такой сотрудник не менее, а может, и более опасен для организации, чем тот, который исполняет свою работу без энтузиазма и «из-под палки».

Существуют различные факторы возникновения деструктивной мотивации у сотрудников организации. Они могут быть классифицированы по различным основаниям. Например, внутриличностные факторы, касающиеся личностных качеств самого работника; средовые факторы, связанные с организацией рабочего процесса; ситуационные факторы, возникающие стихийно и оказывающие негативное воздействие на мотивацию работников. Однако, как отмечает Р. Шпренгер, одним из главных факторов, влияющих на появление деструктивной мотивации у работников, является непосредственное взаимодействие с руководителем [2]. Типичные ошибки руководства часто приводят не просто к снижению мотивации сотрудников, появлению демотивации, но и к возрастанию деструктивной мотивации, направленность которой резко расходится с направленностью целей организации. Можно выделить следующие типичные ошибки руководства

1. Неконструктивная или некорректно высказанная критика. Критика как инструмент воздействия на сотрудников зачастую используется руководителями некорректно. Неконструктивная критика, касающаяся не выполненного задания, а личности работника, безусловно, демотивирует, а не подстегивает к дальнейшим достижениям и исправлению ошибок. Также стоит помнить, что критика должна быть обоснована и высказана лично сотруднику, без присутствия других сотрудников.

2. Использование похвалы вместо признания. Похвала подразумевает иерархическую ноту во взаимоотношениях между руководителем и сотрудниками. Похвала таким образом определяет «верх» и «низ» [2], формулируя более четко: отношения господина и слуги. Также можно говорить о том, что чрезмерное использование похвалы порождает несамостоятельных, безответственных, приспособляющихся работников. Без того, чтобы слышать слова похвалы, сотрудники уже не могут двигаться к достижению дальнейших организационных целей. В противовес похвале признание подразумевает такие составляющие, как замечать, общаться, быть внимательным в общении с сотрудником.

3. Политика недоверия, подозрения. Таким образом, начальник как бы показывает своему подчиненному, что не верит в то, что он может сделать необходимый объем работы без дополнительного стимулирования, а значит, подозревает его в уклонении от выполнения задачи.

Названные ошибки далеко не исчерпывают список типичных ошибки руководства, порождающих деструктивную мотивацию, однако осознание и устранение их в своей

деятельности – необходимое условие для сокращения деструктивной мотивации сотрудников.

### **Литература**

1. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: Гардарики, 2008.
2. Райнхард К. Шпренгер. Мифы мотивации. Выходы из тупика. Калуга: Духовное познание, 2004.