

Ткаченко Н.Э.,

к.э.н.,

*доцент кафедры менеджмента и администрирования,  
Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля*

## ДЕМОТИВАЦИЯ И ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА: ПРИЧИНЫ, СЛЕДСТВИЯ, ВЗАИМОУСЛОВЛЕННОСТЬ

**Аннотация.** В статье установлены причины, следствия и взаимообусловленность между процессами демотивации и текучести персонала. Выявлены и систематизированы основные демотивационные причины текучести персонала, установлена взаимосвязь между демотивацией и текучестью персонала и сформирована модель взаимообусловленности демотивации и текучести персонала. Обоснованы и охарактеризованы последствия влияния текучести персонала на дальнейшую демотивацию сотрудников и результативность работы персонала.

**Ключевые слова:** текучесть персонала, демотивация персонала, причины, следствия, пассивная демотивация, активная демотивация, физическая текучесть персонала, скрытая текучесть персонала, модель взаимообусловленности демотивации и текучести персонала.

**Постановка проблемы.** Для многих современных предприятий текучесть персонала стала насущной проблемой, требующей постоянного внимания со стороны руководства, ведь нестабильность кадрового состава отражается на разных подсистемах функционирования предприятия и вызывает значительные трудности не только в обеспечении результативной работы персонала, но и на эффективной деятельности предприятия в целом. «Вершиной айсберга» проблемы текучести, как правило, является нехватка кадров, которая обуславливает дополнительные затраты на поиск и отбор новых работников, их обучение и адаптацию. Если же проблема текучести своевременно не решена – могут возникнуть дальнейшие организационные и технологические проблемы в работе предприятия, появляться угрозы финансовых, материальных и трудовых потерь.

Руководители, как правило, реагируют на уже возникшие проблемы в работе, обусловленные текучестью персонала, и стараются их решить с минимальными затратами. Однако, устраняя реально существующую проблему текучести, не уделяют должного внимания ее социально-психологическим последствиям, которые не столь видимы, на первый взгляд, но не менее значимы.

Далеко не все руководители понимают, что проблема текучести персонала проявляется в ухудшении социально-психологического климата коллектива, отражается на моральном состоянии сотрудников предприятия, на их трудовом поведении и организационной культуре предприятия в целом. Поэтому решение проблемы текучести персонала должно основываться не только на противодействии ее активной форме проявления – увольнению работников, но и учитывать ее неяркие проявления, в частности, скрытую (психологическую) текучесть персонала.

Как и любую проблему, возникающую в работе предприятия, текучесть персонала легче предупредить, нежели устранять уже возникшие трудности и нести дополнительные потери

в связи с этим. Поэтому необходимым условием решения проблемы текучести является понимание ее причин и следствий.

Важную роль в обеспечении постоянства кадров играет мотивация. Ведь если работник заинтересованно работает на предприятии, удовлетворяет в достаточной мере свои основные потребности, он вряд ли будет настроен на увольнение, наоборот, будет стараться сохранить свое рабочее место на предприятии. Соответственно, причины и следствия текучести персонала во многом можно объяснить, исследуя факторы, влияющие на снижение мотивации, то есть вызывающие демотивацию персонала. При этом необходимо принимать во внимание, что не только демотивация персонала оказывает непосредственное воздействие на текучесть кадров, но и текучесть, в свою очередь, отражается на дальнейшей мотивации работников, и влияние это, как правило, далеко не позитивное.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Следует отметить, что в научных исследованиях и публикациях уделяется внимание как проблеме текучести [1–3], так и демотивации персонала [4; 5]. В различных литературных источниках в большей мере рассматриваются сущность данных явлений, их формы проявления и виды, причины возникновения и факторы их обуславливающие. Оба направления исследований являются проблемными для многих предприятий, но в научно-практической литературе они, как правило, рассматриваются в отрыве друг от друга, исследуются обособленно.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Недостаточно изученным направлением является взаимообусловленность процессов демотивации и текучести персонала. Исследование в данном направлении позволит более системно взглянуть на проблему текучести персонала, увидеть не только ее явные проявления, но и скрытые, выявить предпосылки ее возникновения, уточнить основные демотивационные причины и следствия текучести персонала.

**Цель статьи** заключается в систематизации основных демотивационных причин текучести персонала, выявлении характерных признаков проявления скрытой текучести персонала, установлении взаимосвязи между демотивацией и текучестью персонала, формировании модели взаимообусловленности демотивации и текучести персонала, выявлении возможных угроз, возникающих на предприятии вследствие текучести персонала, в частности, социально-психологических последствий текучести персонала.

**Изложение основного материала исследования.** Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом [1].

С одной стороны, данный процесс может являться естественным и не вызывать опасений, если он находится в пределах нормы, и предприятие сталкивается с естественной текучестью персонала. Так, по оценкам специалистов, естественная текучесть

честь (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства [2]. С другой стороны, в случае превышения нормы естественной текучести предприятие может столкнуться со значительными трудностями в своей деятельности. Степень значимости таких проблем для предприятия во многом зависит от масштаба проблемы текучести, ценности не обеспеченных кадрами рабочих мест, уровня компетенций и опыта, необходимого для востребованных вследствие увольнения работников должностей, а также наличия необходимых вакансий на рынке труда.

Руководители, как правило, осознают проблему текучести при частом проявлении ее в активной форме – увольнении работников. При этом менее заметной, но не менее опасной для предприятия в плане возможных угроз является скрытая текучесть персонала. Скрытая (психологическая) текучесть кадров возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают компанию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности [3].

В целях выявления причин как активной, так и скрытой текучести персонала, а также признаков ее характеризующих представляется целесообразным рассмотреть сущность и основные факторы демотивации персонала. Принимая во внимание тот факт, что на начальных этапах демотивация не проявляется открыто и носит чаще всего скрытый характер, выявление проблемы текучести на этапе ее зарождения становится возможным при распознавании ранних признаков демотивации персонала. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть основные этапы демотивации и выявить ее характерные признаки, отражающиеся в поведении персонала и позволяющие, соответственно, распознать ранние поведенческие признаки, указывающие на формирование проблемы текучести персонала. Охарактеризуем основные этапы демотивации персонала.

Типичный признак первого этапа демотивации – «легкий стресс» характеризуется недоумением и растерянностью сотрудника. При этом сотрудник не в полной мере осознает, какими причинами вызван дискомфорт и кто является его источником – организация в целом или руководитель. Внешние проявления этой стадии потери мотивации, как правило, являются незаметными. На этом этапе проявляется пассивная форма демотивации персонала [4].

Пассивная демотивация маскируется востребованными организацией моделями поведения и часто не может быть распознана своевременно. Данный тип демотивации характеризуется несоответствием внутренних мотивов демонстрируемому поведению, требуемому организацией [5].

Два последующих этапа демотивации характеризуются демонстрацией сотрудником моделей поведения, не соответствующих требованиям организации, и отражают этапы возникновения открытой демотивации персонала.

Второй этап демотивации проявляется в виде открытого недовольства. Его признаки могут быть различными: игнорирование рекомендаций руководства, демонстративная агрессивность, уклонение (возможно, неосознанное) от выполнения заданий под незначительными предложениями и т. д. На этом этапе подчиненный начинает избегать контактов с непосредственным начальством и активнее интересуется поисками другой работы [4].

Третий этап демотивации имеет наиболее яркие внешние проявления, поскольку происходит полное отчуждение сотрудника от руководства и организации в целом. Работник теряет желание к сотрудничеству, он разочарован в организа-

ции, руководителе, возможно, даже в коллективе, что зачастую становится причиной конфликта с коллегами. Своей манерой действий, которая характеризуется безынициативностью или же открытым негативизмом, работник старается отмежеваться от организации.

Следует отметить, что открытая форма проявления демотивации отдельных сотрудников вследствие ее негативного влияния на поступки других членов коллектива может создавать демотивирующие ситуации в коллективе, что является предпосылкой возникновения скрытой текучести персонала.

После третьего этапа демотивации, как правило, происходит увольнение работника, то есть текучесть проявляется в ее активной форме, возникает внешняя (физическая) текучесть персонала. При этом рассматривают два возможных сценария развития ситуации. Первый – переход демотивированного сотрудника в другую организацию. Второй вариант – сотрудник остается в организации, но воспринимает работу как неизбежность. Вследствие этого возникает скрытая или психологическая текучесть [4].

По мере усиления степени демотивированности работника 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 открытую (активную) [5].

В целях выявления причин текучести персонала представляется целесообразным рассмотреть основные факторы, влияющие на демотивацию персонала. В этой связи уточним ключевые положения в части мотивации персонала, которые будут положены в основу дальнейшего исследования, проводимого в рамках данной работы.

В основе мотивации любого человека лежат потребности. При этом не все потребности человека являются актуализированными постоянно. Трудовая мотивация характеризуется иерархической организацией потребностей и мотивов. В основе мотивации лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие более значимое место в иерархии трудовой мотивации, так называемые актуализированные потребности. В большей мере влияют на поведение неудовлетворенные потребности, в частности, неудовлетворенные актуализированные потребности, приобретающие для человека первоочередную значимость.

Таким образом, можно сделать вывод, что причины демотивации возникают в связи с неудовлетворением именно актуализированных потребностей сотрудников. Так, при наличии равного набора условий и ресурсов наиболее важная мотивационная потребность в случае ее неудовлетворения, наиболее вероятно, приведет к снижению мотивации и частичной демотивации персонала. Тогда следующая по важности мотивационная потребность, в случае дальнейшего неудовлетворения, приведет к дальнейшему усилению демотивации персонала.

Сопоставляя основные потребности человека в соответствии с классической теорией А. Маслоу, с демотивирующими факторами, препятствующими удовлетворению потребностей работников, на основе ранее проведенного автором исследования

демотивации персонала [6] представляется возможным выделить основные демотивационные причины текучести персонала.

В работе проведена систематизация демотивационных причин текучести персонала, которые, по своей сути, являются демотивирующими факторами, отрицательно влияющими на удовлетворение потребностей или обуславливающих недостаточное удовлетворение актуализированных потребностей работников. В табл. 1 представлены демотивационные причины текучести персонала, сгруппированные по основным группам потребностей.

Следует отметить, что проведенная систематизация демотивационных причин текучести персонала позволяет, с одной стороны, выявить возможные причины скрытой текучести персонала в целях дальнейшего предотвращения ее перехода в активную форму и увольнения работников, а с другой стороны, снизить проявления скрытой текучести персонала посредством устранения и уменьшения возможного воздействия отрицательных демотивирующих факторов. Кроме того, предложенная систематизация причин текучести персонала даст возможность руководителям в большей мере понимать, какие причины будут способствовать появлению скрытой текучести персонала вследствие возникновения пассивной демотивации персонала, а какие в дальнейшем могут стать причинами возможного усиления демотивации, перехода демотивации из пассивной в активную форму, а скрытой текучести – в физическую форму. Наличие нескольких демотивационных причин по каждой

потребности позволяет иметь более полное представление о возможной вариативности причин текучести.

Таким образом, проведенная систематизация дает представление о вариативных причинах текучести персонала по основным группам потребностей и, на наш взгляд, имеет важное прикладное значение для раннего выявления проблемы текучести персонала на предприятиях.

На рис. 1 отражена модель взаимообусловленности демотивации и текучести персонала, которая сформирована основе преобразования модели мотивации поведения человека и ее дополнения основными этапами демотивации персонала. Преобразованная модель мотивации отражает предпосылки формирования демотивации персонала, а именно изменение поведения, снижение побуждения к действию под воздействием демотивационных факторов, препятствующих удовлетворению актуализированных потребностей работника и приводящих в результате к неудовлетворению или частичному удовлетворению потребностей. Ключевыми элементами данной модели являются активная и пассивная демотивация персонала, а также внешняя (физическая) и скрытая (психологическая) текучесть персонала.

В предложенной модели отражены прямые и обратные связи между демотивацией и текучестью персонала. Прямые связи предполагают движение от демотивации к текучести, так как данный переход является более естественным, обратные связи – от текучести к демотивации.

Таблица 1

Демотивационные причины текучести персонала

| Основные группы потребностей                   | Демотивационные причины текучести персонала   |
|--|---|
| Физиологические<br>Потребности                 | <b>Низкий уровень вознаграждения</b><br><b>Частое использование штрафных санкций</b><br><b>Невозможность сохранять баланс между работой и личной жизнью</b><br><b>Высокая степень контроля</b><br>Ненормированный рабочий день  |
| Потребности в защищенности<br>и безопасности   | Частое использование негативных оценок работы персонала<br>Использование однотипного сценария адаптации по отношению ко всем категориям сотрудников<br>Неспособность сотрудника гибко реагировать, принимать и приспосабливаться к обстоятельствам реальности   |
| Потребности в Принадлежности<br>и причастности | Отсутствие чувства причастности к организации<br>Неприемлемый стиль руководства<br>Плохие взаимоотношения в коллективе<br>Плохие взаимоотношения с руководителем<br>Не учитывается принцип совместимости сотрудника и организации<br>Несоответствие ожиданий сотрудников и организационной действительности   |
| Потребности в уважении                         | Отсутствие изменений в статусе сотрудника<br>Частое использование наказаний<br>Игнорирование идей и инициатив работников<br>Низкая степень делегирования и/или доверия<br>Субъективизм руководителей при проведении оценки работы персонала   |
| Потребности<br>в самореализации                | Отсутствие чувства достижения, личного и профессионального роста<br>Низкие возможности карьерного роста<br>Заниженные требования к квалификации работников по сравнению с реальным уровнем подготовки<br>Слишком привычная и повторяемая работа<br>Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит<br>Отсутствие планирования карьерного развития подчиненных<br>Невозможность обеспечить для кандидатов с высокой компетентностью возможностей для ее дальнейшей реализации<br>Отсутствие возможностей для обучения<br>Формальный подход к обучению работников |

В предложенной модели представлены:

- прямые связи между пассивной демотивацией и скрытой текучестью персонала, пассивной демотивацией и физической текучестью персонала, активной демотивацией и скрытой текучестью персонала, активной демотивацией и физической текучестью персонала;

- обратные связи между физической текучестью персонала, скрытой текучестью, а также пассивной формой демотивации персонала.



Рис. 1. Модель взаимообусловленности демотивации и текучести персонала

Следует отметить, что демотивация персонала, являясь процессом, обратным мотивации, обуславливает возникновение как физической (внешней) текучести, так и активизирует скрытую (психологическую) текучесть кадров. Физическая текучесть персонала, возникшая вследствие демотивации, часто негативно отражается на оставшихся работать в организации сотрудниках. Как отмечают отдельные авторы, с уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобретать лавинообразный характер [3]. Так, вслед за увольнением руководителя отдельной службы может последовать уход других сотрудников, а порой и всего отдела в целом. В частности, когда уволившийся

руководитель потенциально имеет возможности для дальнейшего трудоустройства своих бывших сослуживцев, если не всех из них, то наиболее ценных для него. Недовольство сотрудников и процесс текучести персонала могут усугубляться, если уволившийся сотрудник является неформальным лидером коллектива и идейным вдохновителем для многих сотрудников. В таких случаях вследствие сформировавшихся неформальных связей возможным становится увольнение целых неформальных групп сотрудников.

Сотрудники, которые не увольняются, а остаются в организации работать дальше, могут быть подвержены «вирусу» демотивации, вследствие которого и распространяется скрытая текучесть персонала. По оценкам специалистов, уровень воздействия демотивирующих ситуаций в несколько раз выше, чем мотивирующих [5], и, следовательно, процессы демотивации протекают значительно быстрее, чем мотивационные процессы.

Соответственно, пропорционально количеству демотивированных сотрудников возрастает и число объектов (субъектов), которым может быть нанесен ущерб вследствие текучести персонала. Такой вывод можно сделать, принимая во внимание то, что сотрудники организации задействованы в различных процессах, видах деятельности организации. При этом число объектов (субъектов), которые могут пострадать вследствие текучести и которым может быть нанесен ущерб, определяется масштабами как самой организации, так и ее деятельности.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что текучесть персонала, обусловленная демотивацией сотрудников, может привести к значительным потерям предприятия. Потери предприятия вследствие демотивации персонала могут быть материальными (непредусмотренные дополнительные затраты или прямые потери продукции, сырья, материалов), финансовыми (незапланированные потери денежных средств), трудовыми (непредвиденные потери рабочего времени). А с учетом того, что последствия скрытой текучести персонала достаточно сложно оценивать и прогнозировать, она может привести к значительным убыткам предприятия в целом.

Вследствие текучести персонала не происходит закрепления работников на предприятии на длительный срок, что порождает неопределенность и неуверенность в завтрашнем дне, негативно сказывается на социальных контактах в коллективе, удовлетворении социальных потребностей сотрудников, а также потребности в безопасности и защищенности. Особенно негативно сказывается на психологическом состоянии работников опыт негативного увольнения, которому предшествуют конфликты и предвзятое отношение к увольняющемуся сотруднику со стороны руководства.

В результате текучести на психологическом уровне у сотрудников формируются устойчивые привычки, стереотипы поведения и негативные установки, а также вырабатывается шаблонное групповое мышление, что препятствует формированию эффективно работающей команды, отрицательно отражается на корпоративной культуре организации и мотивации персонала.

Отрицательным является также то, что текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать. Такая тенденция является отражением скрытой текучести персонала. Она проявляется в том, что работники физически не покидают организацию, но работают с меньшей отдачей, не принимают участие в организационной деятельности, не стремятся к достижению организационных целей.

Скрытая текучесть персонала является своеобразной формой оппозиции работников руководству компании [3].

Скрытая текучесть персонала может влиять на снижение качества работы и производительности труда; рост показателей по отходам производства и браку; обуславливать нарушения трудовой и технологической дисциплин, увеличение количества скрытых прогулов; вызывать отчуждение и безразличное отношение сотрудников к своей работе, нежелание повышать квалификацию; формировать мышление работников, направленное только на ближайшие перспективы.

**Выводы.** Подводя итог, следует отметить, что проблема текучести персонала, обусловленная демотивацией персонала, не является моментальной и, следовательно, подлежит корректировке при своевременной диагностике. Безусловно, пассивная демотивация и скрытая текучесть персонала сложны в диагностике и создают в связи с этим трудности в своевременной нормализации ситуации. Результаты проведенного в рамках данной статьи исследования позволят на основе понимания взаимообусловленности демотивации и текучести персонала, их причин и следствий выявлять проблему текучести персонала на предприятиях при ее ранних проявлениях, а также системно подходить к решению данной проблемы.

#### *Литература:*

1. Чернявская Е. Что же такое текучесть персонала / Е. Чернявская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://efsol.ru/articles/staff-turnover.html>.
2. Андреева Г. Высокая текучесть кадров в компании: причины и методы борьбы / Г. Андреева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.coleman.ru/nashe-mnenie/vysokaja-tekuchest-kadrov-v-kompanii-prichiny-i-me>.
3. Шарапова Т. Виды и причины текучести кадров / Т. Шарапова // Медична практика: організаційні та правові аспекти. – 2012. – № 6. – С. 59–63.
4. Мокротоварова Т. Внимание: демотивация / Т. Мокротоварова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.companion.ua/articles/content?id=1897>.
5. Власюк В.Г. Демотивация персонала как фактор снижения организационной эффективности / В.Г. Власюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/ru/--gn15-07/1550-a>.
6. Ткаченко Н.Е. Причины демотивации персонала в организации /

Н.Е. Ткаченко // Збірник наук. праць СНУ ім. В. Даля. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2008. – Вип. 20. – С. 132–138.

#### **Ткаченко Н.Е. Мотивація і плинність персоналу: причини, наслідки, взаємозумовленість**

**Анотація.** У статті встановлено причини, слідства і взаємообумовленість між процесами демотивації і плинності персоналу. Виявлено та систематизовано основні демотиваційні причини плинності персоналу, встановлено взаємозв'язок між демотивацією і плинністю персоналу і сформовано модель взаємообумовленості демотивації і плинності персоналу. Обґрунтовано та охарактеризовано наслідки впливу плинності персоналу на подальшу демотивацію співробітників і результативність роботи персоналу.

**Ключові слова:** плинність персоналу, демотивація персоналу, причини, наслідки, пасивна демотивація, активна демотивація, фізична плинність персоналу, прихована плинність персоналу, модель взаємообумовленості демотивації і плинності персоналу.

#### **Tkachenko N.E. Demotivation and employee turnover: reasons, consequences and interdependence**

**Summary.** The article reflects reasons, consequences and interdependence between processes of employee turnover and staff demotivation. The article evaluates and systematizes the main demotivating reasons of employee turnover, sets the interconnection between demotivation and employee turnover, and formulates the model of interdependence between employee turnover and staff demotivation. The article also substantiates and characterizes the consequences of employee turnover and its influence on further demotivation of employees and their performance.

**Keywords:** employee turnover, staff demotivation, reasons, consequences, passive demotivation, active demotivation, physical employee turnover, hidden employee turnover, the model of interdependence between employee turnover and staff demotivation.