

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-88>

УДК 658

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ

STAGES OF DEVELOPMENT OF STAFF DEMOTIVATION AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN THE MANAGERIAL CONTEXT

Вараксіна Олена Вікторівнакандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1351-6578>**Бархатов Ілля Олександрович**здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6579-7358>**Індутний Анатолій Миколайович**здобувач вищої освіти ступеня магістр,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2604-8550>**Varaksina Olena, Barkhatov Ilya, Indutnyi Anatoliy**
Poltava State Agrarian University

Стаття присвячена проблемам демотивації персоналу та її токсичних ризиків у контексті управлінських процесів. Відмічено, що демотивація персоналу в процесі її розвитку проходить кілька етапів, починаючи від незадоволення та апатії і закінчуючи відчуттям безнадійності. Вивчення етапів демотивації дозволяє виявити критичні моменти, коли необхідне втручання для запобігання подальшому погіршенню ситуації. Особливо небезпечним є токсичний вплив, який може мати довгострокові наслідки для організації, зокрема, у вигляді зниження продуктивності та навіть високої плинності кадрів. Досліджено, що демотивація не лише знижує залученість працівників, а й призводить до погіршення взаємодії в команді та загальної ефективності організаційних процесів. Окремо розглянуто основні відмінності між демотивацією та токсичною демотивацією, де остання характеризується не тільки зниженням залученості, а й виникненням негативних емоційних реакцій, таких як агресія, цинізм чи втрата довіри до організації.

Ключові слова: мотивація, демотивація, токсична демотивація, ефективність діяльності, персонал.

The purpose of the article is to analyze the stages of development of staff demotivation and its toxic risks, and to study their impact on the efficiency of management processes. The relevance of the topic is due to constant changes in modern management, where demotivation is a significant factor affecting the efficiency of organizations. Identification of toxic risks associated with demotivation and their elimination is important for maintaining stability and productivity in organizations. The research methods include analysis of scientific papers, study of theoretical models of motivation and demotivation, as well as empirical research through interviews and questionnaires with employees of organizations in various sectors. The applied methods of content analysis allow us to identify the main trends and factors influencing demotivation. It is noted that staff demotivation in the process of its development goes through several stages, ranging from dissatisfaction and apathy to a sense of hopelessness. Studying the stages of demotivation allows you to identify critical moments when intervention is needed to prevent further deterioration. Particularly dangerous is the toxic effect, which can have long-term consequences for the organization, in particular, in the form of reduced productivity and even high staff turnover. It has been shown that demotivation not only reduces employee engagement but also leads to a deterioration in teamwork and the overall efficiency of organizational processes. The main differences between demotivation and toxic demotivation are considered separately, where the latter is characterized not only by a decrease in engagement but also by the emergence of negative emotional

reactions, such as aggression, cynicism, or loss of trust in the organization. The practical value of the article lies in identifying the stages of demotivation development, analyzing the main differences between motivation and demotivation, and assessing the impact of demotivation on the organizational activities of an enterprise. Identifying critical moments when demotivation can lead to serious consequences allows managers to respond to negative trends in a timely manner. The results of the study can become the basis for developing strategies to improve the organizational climate and increase employee engagement.

Keywords: motivation, demotivation, toxic demotivation, performance, personnel.

Постановка проблеми. Демотивація персоналу є серйозним викликом для сучасних організацій, оскільки вона може мати значний негативний вплив на ефективність управлінських процесів і загальну діяльність підприємства. В умовах постійних змін у бізнес-середовищі, проблеми демотивації стають дедалі більш актуальними, адже вони можуть призвести до зниження продуктивності працівників, погіршення взаємодії в команді, зростання рівня стресу та, як наслідок, підвищення плинності кадрів. Однією з основних складнощів є те, що демотивація часто розвивається поступово, і на перших етапах її прояви можуть бути непомітними для керівництва. Оскільки токсична демотивація має ще більш руйнівний вплив на колектив, необхідно зосередитися на дослідженні механізмів, які можуть запобігти її поширенню та мінімізувати негативні наслідки. Цим і зумовлена актуальність дослідження теми, оскільки ефективне управління процесами мотивації та демотивації є необхідною умовою для забезпечення стабільності, продуктивності та здорового клімату в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню мотиваційних процесів у контексті сучасного менеджменту присвятили свої роботи численні науковці, які досліджували вплив мотивації на ефективність управлінських процесів та розробляли різноманітні підходи до її вдосконалення. Зокрема, проблематиці мотивації присвячені праці таких науковців, як: Захарчин Г., Любомудрова Н., Нетухата К., Погромський В., Прохоровська С., Стройнецький В. та ряд інших науковців, праці яких мають фундаментальне значення в даній царині.

Однак, попри значну увагу до проблем мотивації, недостатньо досліджено питання демотивації, що є важливою частиною загальної проблеми. Демотивація, як негативний аспект мотиваційних процесів, досліджується в меншій мірі, що обмежує розуміння причин її виникнення та наслідків для ефективності роботи організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є аналіз ета-

пів розвитку демотивації персоналу, визначенні основних відмінностей між мотивацією та демотивацією, а також дослідженні впливу демотивації на ефективність організаційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поведінка людини є похідною від багатьох чинників, отже, має об'єктивні закономірності, які необхідно вивчати, можна прогнозувати і використовувати для побудови ефективної мотиваційної політики [1, с. 394].

Мотивація людських ресурсів є важливою складовою системи менеджменту персоналу і відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності організації, вимагаючи, з одного боку, максимального вирішення проблем, що виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості людських ресурсів, ефективності праці [2].

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру [3].

Сучасні методи мотивації працівників передбачають задоволення потреб у визнанні, успіху, самоствердженні, засновані на ймовірних категоріях поведінки робітників, коли витрати робітників, результати, винагороди і задоволення розглядаються як певний психологічний процес з імовірними параметрами [4, с. 159].

Демотивація, що є процесом, зворотним до мотивації, являє собою зниження рівня побудження до досягнення цілей організації,

яке зумовлено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності, із витратами певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Процес демотивації є поступовим і не відбувається одразу, він зумовлений впливом певних чинників, найчастіше внутрішньоорганізаційних [5, с. 411].

Демотивацію можна вважати складним динамічним процесом формування взаємопов'язаних та взаємообумовлених соціальних і економічних демотивів трудової поведінки людини, які стають спонукальною причиною, поштовхом до неефективної трудової діяльності, спрямованої на невиконання поставлених завдань [6].

Прояви демотивації персоналу в організації негативно впливають на настрої всередині колективу, тому відсутність оперативного втручання з боку керівництва в цей процес може спровокувати відтік персоналу та призвести до зростання плинності кадрів. В таких ситуаціях, як правило, першими покидають організацію найбільш кваліфіковані кадри, яким простіше та легше працевлаштуватись в інших структурах. Для керівництва таке явище створює додаткові ризики, пов'язані не тільки з погіршенням емоційного стану пер-

соналу, який залишився в організації, а також зі змінами у репутації самої організації, яка потрапляє в категорію таких, що не цінують перспективних працівників [7].

Зростання демотивації праці сьогодні для українських підприємств може розглядатися як вагома загроза їхній безпеці. Однак за достатнього забезпечення гігієнічних чинників не слід забувати і про творче наповнення праці, без чого підприємство не зможе стати справді конкурентоспроможним [8, с. 145].

Процес демотивації не є миттєвим явищем, а розгортається у кілька послідовних етапів, кожен з яких характеризується певними ознаками та наслідками для організації. Визначення цих етапів дозволяє керівникам вчасно ідентифікувати проблему та впровадити відповідні коригувальні заходи, запобігаючи масовому падінню ефективності роботи команди. Розгляд основних етапів демотивації дозволить не лише краще зрозуміти механізми втрати персоналом робочої зацікавленості, а й сформулювати стратегії її подолання (рис. 1).

Варто зазначити, що не всі працівники проходять через всі ці етапи, і процес демотивації може варіюватися залежно від індивідуальних особливостей та специфіки організації.



Рис. 1. Типові етапи демотивації працівників підприємства

Джерело: сформовано на основі [9; 10; 11]

Демотивація персоналу має властивість поширюватися подібно до «вірусу», охоплюючи дедалі більшу кількість співробітників і, в окремих випадках, навіть увесь трудовий колектив. Демотивація працівників має широкий спектр негативних наслідків для організаційної діяльності, що проявляється в різних аспектах функціонування організації (рис. 2).

Якщо вчасно не вжити заходів для подолання демотивації персоналу, вона може набувати більш небезпечної форми – так званої токсичної демотивації. Токсична демотивація виникає, коли в організації створюється ворожа або токсична атмосфера, що не лише знижує продуктивність, але й може мати негативний вплив на психічне здоров'я працівників.

Токсична демотивація проявляється у відкритому або прихованому саботажі роботи, зниженні якості виконуваних завдань, конфліктах між працівниками, а також у недовірі до керівництва. Особливо небезпечно, коли такий стан стає нормою, адже це призводить до морального та емоційного виснаження

персоналу, втрати відчуття значущості своєї роботи й навіть до активного спротиву будь-яким ініціативам керівництва.

Демотивація та токсична демотивація мають спільну основу, але відрізняються за ступенем впливу на працівників і організацію (табл. 1).

Демотивація – це зворотний процес, який можна виправити правильними мотиваційними стимулами, тоді як токсична демотивація є глибшим і стійкішим явищем, що вимагає системних змін в організації. Якщо звичайна демотивація є сигналом про проблеми, які можна вирішити, то токсична демотивація вже є наслідком ігнорування цих проблем і свідчить про необхідність кардинальних управлінських рішень.

Висновки. Отже, в ході дослідження встановлено, що демотивація проходить кілька етапів розвитку, а ключовими факторами, які сприяють розвитку демотивації, є відсутність чітких механізмів заохочення, неефективна комунікація між керівництвом і працівниками, а також недостатня увага до психологічного

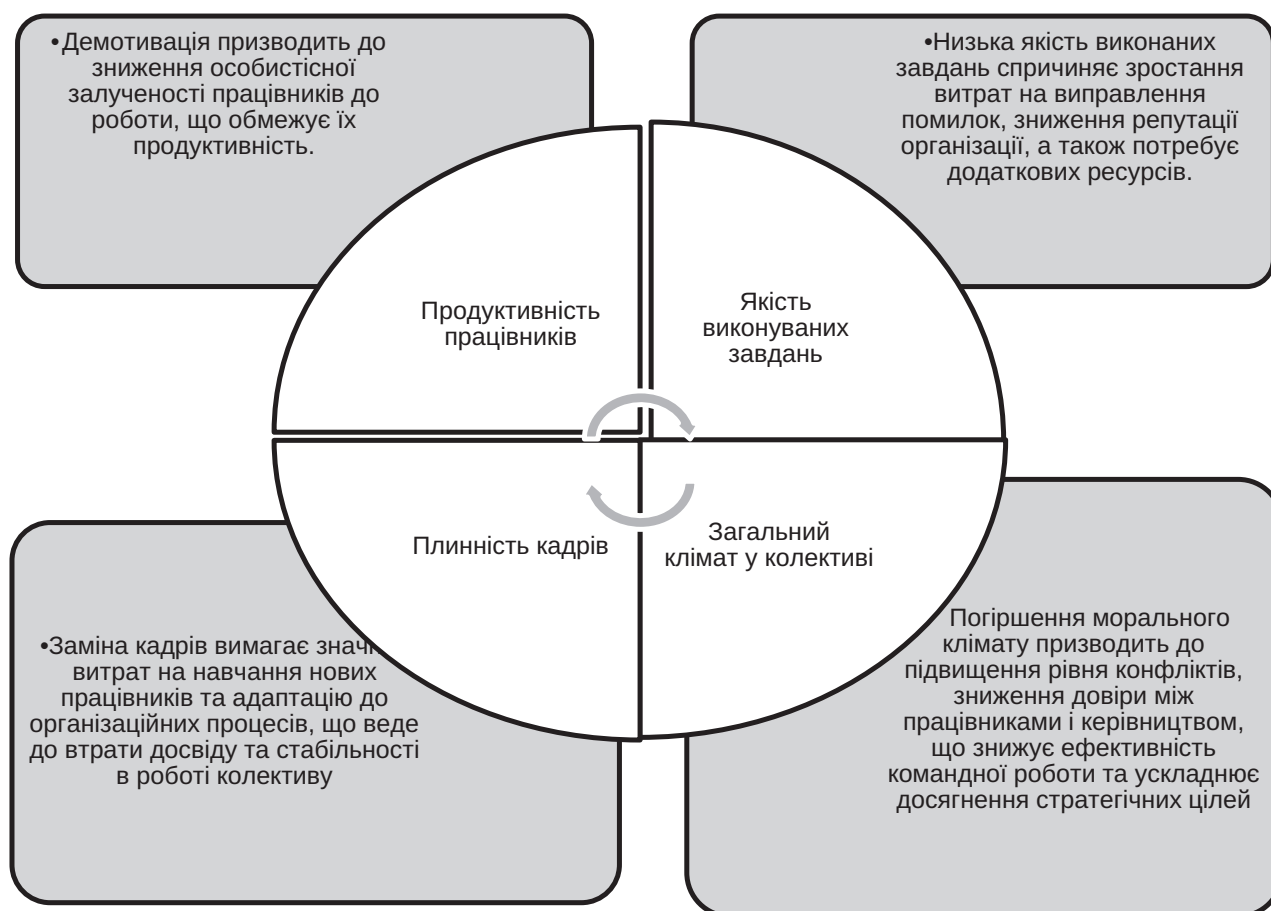


Рис. 2. Вплив демотивації на ефективність діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [6–10]

Таблиця 1

Основні відмінності між демотивацією та токсичною демотивацією

Критерій	Демотивація	Токсична демотивація
Причини виникнення	Незадоволеність умовами праці, відсутність кар'єрних перспектив, монотонність роботи, невизнання досягнень	Системні проблеми в організації, несправедливість, авторитарний стиль управління, конфлікти, тривала відсутність позитивних змін
Глибина впливу	Впливає на окремих працівників або групи, але може бути скоригована	Охоплює більшість колективу, вкорінюється у корпоративній культурі
Рівень усвідомлення проблеми	Працівники розуміють своє невдоволення, можуть висловлювати пропозиції щодо покращення	Працівники втрачають віру в зміни, відчувають безсилля, пасивність або відкритий спротив
Наслідки для організації	Зниження продуктивності, втрата ініціативності, часткове зниження залученості	Відверта протидія керівництву, саботаж, конфлікти, масове звільнення
Можливість подолання	Піддається корекції через мотиваційні заходи, покращення умов праці, розвиток корпоративної культури	Вимагає кардинальних змін у стилі управління, глибокої трансформації корпоративної культури та взаємодії в колективі

Джерело: сформовано на основі [6; 8; 9; 10]

стану персоналу. Особливу загрозу становить токсична демотивація, що не лише знижує рівень залученості працівників, але й провокує негативні емоційні реакції, такі як агресія, цинізм, втрата довіри до організації.

Для запобігання демотивації важливо впроваджувати інтегровані підходи, що базуються на прозорості та справедливості в організаційних процесах, зокрема через чітке визначення критеріїв оцінки результатів і рівних можливостей для всіх працівників. Ключовим аспектом є розвиток культури зворотного зв'язку, що дозволяє кожному працівнику отримувати конструктивні поради та рекомендації для професійного розвитку, знижуючи таким чином невизначеність і відчуття несправедливості.

Таким чином, управління процесами мотивації та демотивації є важливою складовою ефективного менеджменту, що сприяє підвищенню стабільності, продуктивності та загальної успішності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Методичні засади формування систем мотивації праці в сучасному менеджменті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 393–397. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>. (дата звернення: 28.02.2025).
- Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91> (дата звернення: 28.02.2025).
- Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02), С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 1.03.2025).
- Мирошниченко Ю. В., Головатюк А. І. Проблеми демотивації персоналу та шляхи її подолання. *Молодий вчений*. 2015. №. 12(2). С. 81–84.
- Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 409–416.
- Татомир І. Л. Вплив демотиваційних факторів на формування поведінки працівника в умовах інформаційного суспільства. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 37–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_11_12 (дата звернення: 1.03.2025).

7. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30> (дата звернення: 2.03.2025).
8. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. *Кадровик України*. 2016. № 7. URL: <https://budni.robota.ua/hr/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut> (дата звернення: 1.03.2025).
9. Веретюк В. Демотивація: що робити? URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/demotyvatsiia-shcho-robyty/> (дата звернення: 1.03.2025).
10. Овчаренко М. Демотивація: шукаємо причини. *Молоко і ферма*. 2021. №5 (66). URL: <http://milkua.info/uk/post/demotivacia-sukaemo-pricini> (дата звернення: 2.03.2025).
11. Мотивація і демотивація персоналу: як працює метод “кнути і пряника”? URL: <https://lov.qame.info/articles/kouching/motivacziya-i-demotivacziya-personala-kak-rabotaet-metod-knuta-i-pryanika/> (дата звернення: 2.03.2025).

REFERENCES:

1. Zakharchyn G. M., Lyubomudrova N. P. (2015) *Metodychni zasady formuvannia system motyvatsii pratsi v suchasnomu menedzhmenti* [Methodological principles of forming labor motivation systems in modern management]. *Global and national problems of the economy*. Vol. 8, pp. 393–397. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>. (accessed 28 February 2025).
2. Netudikhata K. L., Pogromsky V. O., Stroynetsky V. M. (2021) *Diahnostyka stanu rozvytku motyvatsiinykh mekhanizmiv v systemi kadrovoho menedzhmentu* [Diagnostics of the state of development of motivational mechanisms in the personnel management system]. *Effective economy*. Vol. 6. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91> (accessed 28 February 2025).
3. Prokhorovska S. (2023) *Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv* [Motivation of enterprise personnel in the context of modern challenges]. *Transformational economics*, no. 2 (02), pp. 45–48. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (accessed 1 March 2025).
4. Myroshnychenko Yu. V., Holovatyuk A. I. (2015) *Problemy demotyvatsii personalu ta shliakhy yii podolannia* [Problems of personnel demotivation and ways to overcome it]. *Young scientist*, no. 12(2), pp. 81–84.
5. Ivanytska S. B., Galayda T. O., Dyachenko Y. O. (2018) *Problemy vyavlennia ta podolannia nehatyvnoho vplyvu chynnykiv demotyvatsii personalu na rezultatyvnist pratsi* [Problems of identifying and overcoming the negative impact of personnel demotivation factors on labor productivity]. *Economy and Society*, no. 19, pp. 409–416.
6. Tatomyr I. L. (2008) *Vplyv demotyvatsiinykh faktoriv na formuvannia povedinky pratsivnyka v umovakh informatsiinoho suspilstva* [The influence of demotivational factors on the formation of employee behavior in the information society]. *Economy and State*, no. 11, pp. 37–39. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_11_12 (accessed 1 March 2025).
7. Smirnova K., Chabaniuk A. (2021) *Prychyny, naslidky ta sposoby podolannia demotyvatsii personalu v suchasnykh umovakh* [Causes, consequences and ways to overcome personnel demotivation in modern conditions]. *Economy and Society*, no. 32. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30> (accessed 2 March 2025).
8. Peresypkina N. (2016) *Motyvatsiia personalu: chomu nehatyvni stymuly ne pratsiuiut* [Personnel motivation: why negative incentives do not work]. *Human Resources of Ukraine*, no. 7. Available at: <https://budni.robota.ua/hr/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut> (accessed 1 March 2025).
9. Veretyuk V. (2023) *Demotyvatsiia: shcho robyty?* [Demotivation: what to do?]. Available at: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/demotyvatsiia-shcho-robyty/> (accessed 1 March 2025).
10. Ovcharenko M. (2021) *Demotyvatsiia: shukaemo prychny* [Demotivation: looking for reasons]. *Milk and Farm*, no. 5 (66). Available at: <http://milkua.info/uk/post/demotivacia-sukaemo-pricini> (accessed 2 March 2025).
11. *Motyvatsiia i demotyvatsiia personalu: yak pratsiuie metod “knuta i prianyka”?* [Motivation and demotivation of personnel: how does the “carrot and stick” method work?] Available at: <https://lov.qame.info/articles/kouching/motivacziya-i-demotivacziya-personala-kak-rabotaet-metod-knuta-i-pryanika/> (accessed 2 March 2025).