

Wioleta Mikołajczewska

Wydział Nauk Społecznych, Gdańska Szkoła Wyższa

Demotywacja pracowników – przyczyny i zapobieganie

Streszczenie

Najważniejszymi zasobami organizacji są jej pracownicy wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i motywami, którymi kierują się w procesie pracy. Dlatego tak ważny jest problem zachowania harmonii w motywowaniu pracowników, która nie zakłóca pracy i nie powoduje obniżenia efektywności organizacji. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty demotywacji pracowników, gdyż termin ten rzadko pojawia się w literaturze przedmiotu. Dokonano także rozpoznania głównych przyczyn demotywacji oraz zaproponowano działania jej zapobiegające.

Słowa kluczowe: motywacja pracowników, demotywacja, przyczyny demotywacji

1. Co to jest motywacja?

Jednym z najważniejszych problemów, które muszą rozwiązać współczesne organizacje, jest motywowanie ludzi do dobrej pracy. Jest ono ważne zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Z punktu widzenia organizacji motywacja umożliwia wywieranie wpływu na pracowników, aby zmierzali w określonym kierunku, do konkretnego celu. Ponadto dzięki motywacji pracownicy uruchamiają cały swój potencjał, wykazują się kreatywnością i bogactwem pomysłów oraz w pełni angażują się w realizowane zadania. Z punktu widzenia pracownika, który prawie jedną trzecią życia spędza w pracy, skuteczna motywacja to mniej frustracji, niezadowolenia czy rozgoryczenia zarówno w miejscu pracy, jak i w domu. Poprzez motywację pracownicy zaspokajają swoje potrzeby, zarówno te bytowe, majątkowe czy konsumpcyjne, jak i potrzeby związane z samorealizacją, uznaniem itp. (Kopertyńska, 2008, s. 8).

Definicję motywacji można przedstawić w ujęciu atrybutowym lub w ujęciu czynnościowym. W ujęciu atrybutowym motywacja jest określana jako „wewnętrzna siła (energia) powstała w wyniku niezaspokojonej dowolnej potrzeby jednostki” (Padzik, K. (2002, s. 48). Innymi słowy przez motywację rozumiemy chęć dokonania czegoś, która jest uwarunkowana możliwością zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby jednostki (Robbins, 2001, s. 57). S.P. Schultz i S.E. Schultz (2002, s. 281) definiują motywację jako „czynniki związane ze środowiskiem pracy oraz właściwościami indywidualnymi, które wyjaśniają, dlaczego ludzie zachowują się w określony sposób w pracy”. F. Michoń (1981, s. 120) motywację określa zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Podobnie rozumie motywację J. Penc (1996, s. 137), który terminem tym określa mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący

zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu. J. Reykowski (1982, s. 15) z kolei podaje następującą definicję: „motywacja to hipotetyczny proces wewnętrzny warunkujący dążenie ku określonym celom”.

W podejściu czynnościowym motywacja (motywowanie) jest procesem oddziaływania na zachowania innych ludzi w celu wywołanie u nich chęci działania zgodnego z naszymi oczekiwaniami. Pogląd ten prezentują również J. Reykowski oraz K. Gliszczyńska. Dla Reykowskiego (1979, s. 28) motywacja w ujęciu czynnościowym to „oddziaływanie, które wywołuje ukierunkowane na realizację określonych celów, działanie jednostki”. Z kolei Gliszczyńska (1981, s. 62) definiuje motywację jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi, przez stwarzanie odpowiednich środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągania celów motywujących. Takie oddziaływanie na pracowników za pomocą bodźców, które mają zachęcić ich do zaangażowania w realizację celów organizacyjnych, określa się często terminem „motywowanie”.

J. Zieleniewski (1972, s. 193–194) zwrócił uwagę na to, że motywowanie powinno doprowadzić do tego, aby podwładni zachowywali się zgodnie z wolą kierującego zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji. Dlaczego pozostawienie podwładnym poczucia samodzielnych decyzji jest takie istotne? Pobudzanie pracowników do działania zgodnego z oczekiwaniami kierownictwa, zazwyczaj za pomocą nakazów i zakazów, jest działaniem o krótkotrwałej skuteczności. Tylko pracownik, który sam odnajdzie wewnętrzne motywy uzasadniające podjęcie określonego działania, po czym samodzielnie i świadomie dokona wyboru postępowania, będzie wiązać własne cele z celami organizacji.

Taki pogląd wyraża również M. Juchnowicz (2003, s. 214), według której motywowanie polega na:

- stwarzaniu warunków do pozytywnego współdziałania pracowników,
- wiązaniu ich celów osobistych z celami organizacji w ramach demokratycznego partnerstwa,
- inspirowaniu pracowników, by próbując osiągnąć cele osobiste, realizowali cele firmy.

Zasadniczym celem motywowania jest osiągnięcie zachowania podwładnych zgodnie z wolą kierującego, czyli realizacja przez podwładnych zadań wynikających z pełnionych ról organizacyjnych. Zatem celem motywacji jest pobudzanie pracowników do (Jaworski, 1997, s. 87–88):

- realizacji powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację,
- dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości,
- poszanowania tych wartości, które organizacja uznaje za cenne, a które tworzą jej zasoby kulturowe (jak solidność, terminowość, dyscyplina pracy),
- rozwoju osobowego i zawodowego,
- podejmowania trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych,
- zaniechania działań niepożądanych.

Warunkiem skutecznego motywowania jest stworzenie w trakcie pracy odpowiednich warunków i możliwości realizacji systemów wartości i oczekiwań pracow-

ników. Warunek ten może być spełniony tylko wówczas, gdy kierujący ludźmi będzie (Jasiński, 1998, s. 16):

- znać cele i oczekiwania swoich podwładnych, ich doświadczenia nabyte w poprzednich sytuacjach motywacyjnych,
- dysponować możliwie najszerszym zakresem środków motywacyjnych (narzędzi motywowania) oraz znać warunki ich skutecznego stosowania.

2. Co to jest demotywacja?

Z pewnością dobrze zmotywowany pracownik to skuteczniejszy pracownik. Jednak nie zawsze występuje u człowieka taki sam poziom napięcia motywacyjnego. Możliwe jest zatem wystąpienie spadku motywacji czy wręcz jego brak. A brak motywacji kojarzy się z czymś negatywnym, z poczuciem bezsensu, i wymaga podejmowania działań pobudzających ją (Sekuła, 2008, s. 10). Ale czy brak motywacji u pracownika oznacza już demotywację?

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć definicję pojęcia „demotywacja”. Zazwyczaj demotywacja określana jest jako ogół czynników wpływających na niechęć lub wzrost niechęci do wykonywania pracy (Stelmach, 2005, s. 90). Z kolei w słowniku języka polskiego pojęcie demotywacji definiowane jest jako stan psychiczny objawiający się brakiem energii, chęci, zapału oraz jako zniechęcenie, apatia (pobrane z: <https://sjp.pl/demotywacja>). Demotywacja zatem to coś znacznie więcej niż tylko brak motywacji. Pracownik, który utracił motywację, czyli chęć do pracy, nie musi być zniechęcony, pozbawiony energii do działania, apatyczny.

Demotywacja może mieć charakter tymczasowy. Pracownik może być zniechęcony zbyt dużym nawałem obowiązków czy przydzieleniem bardzo trudnych zadań. W sytuacji zakończenia trudnych zadań pracownik może odzyskać motywację do pracy. Ukończenie z sukcesem zadań będących wyzwaniem może nawet spowodować wzrost motywacji do pracy, pomimo początkowej frustracji. Jednak jeśli stan demotywacji pracownika utrzymuje się przez dłuższy czas, może doprowadzić do całkowitego zniechęcenia do wykonywania pracy, a nawet do wypalenia zawodowego.

Demotywacja może odnosić się do pracy jako całości wykonywanych obowiązków lub do poszczególnych zadań z nią związanych. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że wykonywanie w dłuższym okresie czasu demotygujących zadań, wywoła poczucie demotywacji do pracy jako całości. Pracownik wówczas nie wykorzystuje w pełni swoich możliwości, nie angażuje się w swoją pracę, nie wykazuje inicjatywy, a nawet może działać na szkodę pracodawcy (Dolot, 2015, s. 25).

W kontekście motywacji i demotywacji pracownik może prezentować te dwie niejako skrajne postawy oraz trzecią — pośrednią, neutralną w działaniu (tabela 1).

Tabela 1. Postawy pracownika

Postawa	Charakterystyka
Motywacja do pracy	Pracownik podejmuje działania potrzebne do realizacji określonego celu. Może inicjować zmiany służące doskonaleniu istniejących procesów, struktur, zasad działania lub wytaczać nowe. Swoim entuzjazmem i zaangażowaniem pozytywnie oddziałuje na otoczenie, nie poddając się jednocześnie negatywnym bodźcom płynącym z otoczenia
Demotywacja do pracy	Pracownik nie będzie podejmował działań ukierunkowanych na realizację wytyczonych celów lub podejmuje je zdecydowanie poniżej własnych możliwości. Jego zachowanie charakteryzuje bierność, opór czy wręcz działania destruktywne wobec pracodawcy (np. celowe podejmowanie niekorzystnych decyzji, sabotaż, kradzieże itp.)
Postawa neutralna	Pracownik realizuje swoje zadania zgodnie z wytycznymi, nie przejawiając żadnych dodatkowych ani pozytywnych, ani negatywnych zachowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Źródła demotywacji pracowników w świetle badań empirycznych”, A. Dolot, 2015, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229, s. 25–26.

3. Czynniki demotywacji

Demotywacja pracownika może wynikać zarówno z czynników tkwiących w pracowniku (czynniki wewnętrzne), jak i z czynników tkwiących w organizacji (czynniki zewnętrzne). Wśród czynników wewnętrznych może wymienić: problemy osobiste, zdrowotne, materialne itp. W związku z tym, że organizacja ma ograniczone możliwości wpływania na uwarunkowania wewnętrzne, w dalszych rozważaniach skupiono się głównie na czynnikach zewnętrznych.

Na wstępie należałoby zdefiniować same czynniki demotywacji. Pojęcie to najczęściej rozumiane jest jako „uporczywe, dokuczliwe codzienne zdarzenia, które frustrują pracownika i powodują redukcję (świadomą lub nieświadomą) ilości produkowanej energii, którą wykorzystuje w swojej pracy” (Spitzer, 1995, s. 56). Czynnikiem demotywacji nie będzie zatem pojedynczy incydent wywołujący czasowe zniechęcenie do pracy, który może zdarzyć się każdemu pracownikowi.

W literaturze przedmiotu przytaczane są różnorakie czynniki demotywuujące pracowników. D.R. Spitzer (1995, s. 56–60) na przykład wskazuje na takie czynniki, jak:

- „polityczne” decyzje i działania,
- niejasne oczekiwania,
- nieefektywne spotkania,
- działania firmy niezgodne z deklaracjami (hipokryzja),
- ciągłe zmiany,
- brak przekazywania informacji,
- standardy o niskiej jakości.

Z kolei M.B. Line (1992, s. 4–7) przytoczył następujące przyczyny demotywacji:

- ignorowanie pracowników i ich pomysłów,
- zbieranie pochwał za zespołowe sukcesy i obwinienie zespołu za wszelkie porażki,
- brak zainteresowania pracownikiem jako człowiekiem,

- publiczne krytykowanie pracowników,
- niespójne zachowania i działania przełożonego,
- niejasny opis zakresu obowiązków,
- niejasne zasady raportowania,
- wydawanie poleceń bez żadnych konsultacji czy rozmów z pracownikami,
- brak okazywania entuzjazmu przez przełożonych i współpracowników.

Inny autor — W. Stelmach (2005, s. 95) — na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wyróżnił następujące czynniki demotywuujące ludzi do pracy:

- niejasność przepisów,
- wywieranie presji na pracowników do wykonywania prac nie w pełni zgodnych z przepisami i etyką zawodową,
- praca ponad siły,
- pozorantstwo,
- nierówny podział obowiązków,
- brak kursów doszkalcających,
- niedocenywanie pracowników z wieloletnim stażem i praktyką zawodową,
- presja i obawa przed utratą pracy.

Czynniki te zgrupowane zostały w czterech płaszczyznach (tabela 2).

Tabela 2. Czynniki demotywuujące pracownika

Postawa	Charakterystyka
Sytuacje psychiczne	Brak możliwości samorealizacji, brak informacji na temat własnej przyszłości w danej firmie, niedotrzymywanie obietnic złożonych podczas rozmowy kwalifikacyjnej, niesprawiedliwie nakładane kary czy przyznawane nagrody bądź awanse, wpływ kultury osobistej kierownictwa na demotyvację, występowanie stresu jako efektu niewłaściwego, amoralnego postępowania przełożonych wobec podwładnych
Sytuacje organizacyjnej pracy	Niewłaściwy sposób zarządzania, brak możliwości współdecydowania, nieprzychylnie środowisko pracy, złe skutki pracy, niestosowanie przepisów Kodeksu pracy, nieuczciwe stosunki pracownicze i relacje z klientami, brak odpowiedzialności, braki materiałowe
Sytuacje ekonomiczne	Wadliwy sposób wynagradzania, niesprawne przyznawanie ekwiwalentu za trud, za czas pracy, brak sprawiedliwości w określaniu wynagrodzeń, premii i bonusów
Sytuacje zewnętrzne	Zła polityka zarządu i innych naczelnych władz organizacji, dalekosiężne cele organizacji, nieuwzględnianie interesów pracowników, niekorzystne przepisy państwowe i administracyjne zarządzenia determinujące rozwiązywanie problemów, działalność samorządów lokalnych, czyli zdaniem autora czynniki obiektywne — niezależne od respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ciemne strony kierowania* (s. 96), W. Stelmach, 2005, Warszawa: Placet.

Reasumując czynniki demotywuujące pracowników wynikają głównie z nieprawidłowego funkcjonowania systemów i procedur lub sytuacje wywołane przez innych ludzi (współpracowników, przełożonych, klientów). Zniechęcenie do pracy może wywoływać również osobista sytuacja pracownika, mająca wpływ na jakość i efektywność jego pracy.

4. Zapobieganie demotywacji

W praktyce harmonia motywowania jest trudna do utrzymania za względu na dużą liczbę i różnorodność czynników mogących ją powodować. Zakłócenia lub wahania w motywacji mogą występować z różną częstotliwością. Jeśli dotyczą rzadkich przypadków, to nie zagrażają efektywności pracy, a same przyczyny można łatwo zidentyfikować i usunąć. Główną przyczyną zakłóceń jest niekonsekwentne stosowanie przez kierownika dostępnych mu instrumentów motywowania w stosunku do poszczególnych pracowników lub tych samych pracowników w różnym czasie. Wahania w motywacji pojawiają się również w przypadku ograniczonej dostępności motywatorów w danym okresie, zwłaszcza bodźców płacowych (np. brak środków na premie) (Sekuła, 2008, s. 238).

Pracowników może demotywować zbyt duża lub zbyt mała ilość pracy. Nadmierna ilość obowiązków powoduje, że pracownicy czują się przeciążeni i zestresowani. Z kolei zbyt mało zadań może prowadzić do znudzenia i obniżenia zadowolenia z pracy.

Zadania muszą być odpowiednio dobrane nie tylko pod względem ilości, ale również pod względem stopnia ich trudności. Nie można wymagać ani ponad ani poniżej możliwości pracownika. Kierownicy powinni umieć formułować cele dla poszczególnych pracowników, tak aby nie zlecać zbyt wygórowanych lub mało ambitnych zadań, które albo przekraczają możliwości wykonania, albo nie stanowią mobilizującego dla nich wyzwania (Drucker, 2005, s. 447).

Kolejną przyczyną demotywacji jest niejasny podział obowiązków pod względem treści i terminu. Taka sytuacja wprowadza chaos organizacyjny oraz dezorientację pracownika, który nie wie co ma robić i w jakim czasie. Poza tym jeśli obowiązki nie są przypisane do konkretnej osoby, to odpowiedzialność za nie rozmywa się i trudno ją wyegzekwować.

Poza jasno określonymi celami i zadaniami pracownik powinien mieć niezbędną samodzielność w wykonywaniu pracy i podejmowaniu związanych z nią decyzji. Nie należy ograniczać kreatywności podwładnych a zapewnić poczucie, że również oni mają wpływ na działania organizacji. Przeszkodami mogą być nadmierna formalizacja i sztywność zasad dotyczących sposobu wykonania, które utrudniają reagowanie w sytuacjach wymagających niestandardowych zachowań (Sekuła, 2008, s. 239).

Negatywny wpływ na poziom motywacji do pracy ma również nadmierna koncentracja kierownictwa na błędach. Skupianie się jedynie na negatywnych aspektach pracy (nie dostrzegając tym samym nakładu pracy i tego co zostało wykonane prawidłowo) stopniowo gasi entuzjazm pracowników i wywołuje poczucie, że zawsze znajdzie się powód do krytyki szefa. Nadmierna krytyka i ciągle obwinianie pracowników zniechęca ich, rodzi frustrację, wywołuje wstyd i może ich obrażać. Konstruktywna krytyka prowadzona jest otwarcie i spokojnie, podkreśla się mocne i słabe strony pracownika, czyli odnosi się do meritum sprawy, a nie do osoby pracownika.

Tak samo jak nadużywanie kar jest dużym błędem, tak nie powinno się nagradzać zawsze za te same postawy i efekty lub z opóźnieniem. Demotywacyjnie działa również niejednakowe traktowanie pracowników, wyrażanie sprzecznych opinii o pracy podwładnych i niewywiązywanie się z obietnic (Jasiński, 1998, s. 300–303).

Chęć rozwijania się i poszerzania kompetencji oraz doświadczeń jest naturalną i pożądaną cechą wśród pracowników. Pozbawienie ich możliwości awansu, szkoleń lub innych form poszerzania kompetencji może znaczenie obniżyć motywację do pracy. Również istotna jest sama postawa pracodawcy w stosunku do osób, które chcą się doksztalać. Brak wsparcia ze strony szefa oraz trudności w godzeniu obowiązków zawodowych ze studiami może prowadzić do zniechęcenia pracownika i poszukiwania nowego pracodawcy.

Istotnym czynnikiem wpływającym na poziom motywacji do pracy są też relacje społeczne. Jeśli stosunki ze współpracownikami oraz kadrą zarządzającą nie są dobre, pracownicy mogą czuć się zniechęceni do pracy. Także niezdrowa rywalizacja, brak wsparcia i współpracy ze strony zespołu może mieć działanie demotywujące. Niekorzystną sytuacją jest również brak zaufania ze strony kadry kierowniczej w stosunku do pracowników, co może objawiać się m.in. szczegółową kontrolą. Wiara w pracowników, że dają z siebie wszystko i chcą dobrze wykonywać pracę jest samoistnym motywatorem, w przeciwieństwie do sceptycyzmu kierowników, którzy mają jak najgorsze mniemanie o podwładnych i ciągle ingerują w ich pracę. Należy pamiętać, że porażki obezwładniają, a sukcesy dodają energii (Altmann, 1997, s. 84).

Jak widać błędy w motywowaniu mogą mieć różny zakres podmiotowy i zasięg. W tabeli 3 zostały przedstawione główne przyczyny demotywacji pracowników i zaproponowane działania naprawcze.

Tabela 3. Główne przyczyny demotywacji pracowników i niezbędne działania kierownika

Przyczyny demotywacji pracowników	Niezbędne działania kierownika
Nieuzupełniałość pracy	Eliminowanie zbędnych i pozornych czynności, a w ich miejsce wprowadzenie nowego katalogu zadań. Prowadzi to do zmiany zakresu czynności na stanowisku
Niejasność, nieprecyzyjność formułowania celów i zadań dla pracowników przez kierowników oraz ocenianie ich realizacji	Przydzielanie na bieżąco zadań pracownikom z uwzględnieniem ich kompetencji, uprawnień decyzyjnych oraz aspiracji zawodowych i cech osobowości
Wąski zakres pracy, a także uboga treść pracy — tylko o charakterze wykonawczym. Sztuczność i wysoki stopień sformalizowania procedur dotyczących sposobu wykonania pracy	Zmiany mogą wykraczać poza kompetencje pojedynczego kierownika. Niezbędne mogą się okazać zmiany w strukturze organizacyjnej uwzględniającej inny podział pracy i decentralizację władzy polegającą na przekazaniu pewnych kompetencji decyzyjnych na szczeble wykonawcze. Pozwala to na wzbogacenie treści pracy
Nieprawidłowa organizacja pracy	Ustalenie zakresu pracy na poszczególnych stanowiskach przez kierowników i ich realizowania w praktyce
Nierównomierne obciążanie pracowników, przeciążenie niektórych pracą	Precyzyjne planowanie zadań w komórce i ich podział między pracowników, z uwzględnieniem możliwości ich realizacji w obowiązującym wymiarze czasu pracy
Błędy i porażki pracowników	Pewne błędy i porażki pracowników powinny być wliczone w ryzyko pracy
Krytyka i obwinianie pracowników	Nabywanie i doskonalenie przez kierowników sztuki porozumiewania się z pracownikami oraz przekazywania sugestii i uwag w sposób przez nich akceptowany. Konstruktwna krytyka
Sceptycyzm kierowników dotyczący możliwości zawodowych pracowników	Utwierdzanie pracowników przez kierowników w tym, że wszystko mogą robić dobrze

Przyczyny demotywacji pracowników	Niezbędne działania kierownika
Brak wiedzy i umiejętności pracowników niezbędnych do wykonywania zlecanej im pracy	Stworzenie atmosfery otwartości między kierownikiem a podwładnymi, umożliwiającej samoocenę pracownika dotyczącą jego słabych i mocnych stron w bezpośredniej rozmowie i/lub sformalizowanych ocenach pracowniczych
Demotywacja pracownika z przyczyn osobistych i rodzinnych	Interesowanie się sprawami osobistymi pracownika i udzielanie pomocy w trudnych sytuacjach
Niska syntetyczna ocena funkcji motywowania realizowanej przez kierownika	Autoocena dokonywana przez kierownika za pomocą arkusza z lista pytań ważnych z punktu widzenia właściwego motywowania

Źródło: *Motywowanie do pracy. Teorie i Instrumenty* (s. 240–241), Z. Sekuła, 2008, Warszawa: PWE.

Reasumując jest bardzo dużo sytuacji. Które mogą osłabiać motywację pracownika, a wręcz demotywować go. Mogą one wynikać zarówno z czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jeśli kierownik widzi zniechęcenie podwładnego, powinien szybko zareagować, aby ten stan nie pogłębiał się. Będzie to możliwe jedynie, gdy kierownik szczerze interesuje się sprawami pracowników, także osobistymi. Pracownik powinien mieć zapewnienie, że może liczyć na pomoc i wsparcie przełożonego.

Bibliografia

- Altmann, H.Ch. (1997). *Strategie sukcesu*. Warszawa: Business Press.
- Dolot, A. (2015). Źródła demotywacji pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229.
- Drucker, P.F. (2005). *Praktyka zarządzania*. Kraków: MT Biznes.
- Gliszczyńska, K. (1981). *Motywowanie do pracy*. Warszawa: KiW.
- Jasiński, Z. (2005). Kierownicze działania osłabiające motywację. W: Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jasiński, Z. (1998). *Proces motywacyjny i jego przebieg*. W: Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Placet.
- Jaworski, W. (1997). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Gdynia: WSM.
- Juchnowicz, M. (2003). *Motywowanie w toku pracy*. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Kopertyńska, M. (2008). *Motywowanie pracowników*. Warszawa: Placet.
- Line, M.B. (1992). How to Demotivate Staff. *Library Management*, 1(13).
- Michoń, F. (1981). *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Padzik, K. (2002). *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Penc, J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: PSB.
- Reykowski, J. (1979). *Teorie motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Reykowski, J. (1982). *Z zagadnień psychologii motywacji*. Warszawa: WSiP.
- Robbins, S.P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Zysk i s-ka.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: PWN.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Spitzer, D.R. (1995). The seven deadly demotivators. *Management Review*, 11(84).
- Stelmach, W. (2005). *Ciemne strony kierowania*. Warszawa: Placet.
- Zieleniewski, J. (1972). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN.

Employee demotivation — causes and prevention

Abstract

The most important resources of an organization lie in its employees with their knowledge, skills, and motives that drive them in their work. Therefore, the maintenance of harmony in employee motivation is so important, so that it does not disturb the work and does not cause a decrease in the efficiency of the organization. The goal of the article is to show the issue of employee demotivation, as this term is often found in subject literature. Also, the recognition of the core reasons for demotivation is presented, as well as preventive actions.

Keywords: employee motivation, demotivation, reasons for demotivation.

