

**СТИМУЛИРОВАНИЕ И**

**МОТИВАЦИЯ**

**ПЕРСОНАЛА**

# План

1. Виды и методы стимулирования.
2. Содержание мотивации и виды мотивов.
3. Мотивация и проблема успеха.
4. Создание и развитие мотивационных условий.
5. Два потока внутрифирменной информации.

## ВИДЫ И МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

- *материальное поощрение*: премии, перевод на более высокооплачиваемую должность, ценные подарки и т. п.;
- *материальное наказание*: депремирование, перевод на низкооплачиваемую работу, штрафы, вычеты и т. п.;
- *моральное поощрение*: благодарность в приказе и устная, публикация об успехах в СМИ, представление к награде, фотографии, грамоты, вымпелы, почетные звания и т. п.;
- *моральное наказание*: выговоры устные и письменные, негативное отношение руководства и коллег и т. д.

## Принцип «горячей печи» Макгрегора

- Во-первых, как горячая печь излучает жар, как бы предупреждая об опасности неосторожных прикосновений к ней, так же и система стимулирования должна быть доведена до персонала. Люди должны знать, в каких случаях их ждет наказание, а в каких – поощрение, и в какой мере.
- Во-вторых, горячая печь обжигает любого, дотронувшегося до нее, невзирая на лица и былые заслуги. Так же и система стимулирования должна быть внеличностной и бесстрастной: совершил упущение – получи наказание, добился успеха – получай поощрение.
- В третьих, горячая печь обжигает неосторожного немедленно. Аналогично и система стимулирования должна быть оперативной, поощрения и наказания не должны откладываться на будущее время.

**Мотивация** – это система внутренних факторов (движущих сил), побуждающих человека к деятельности, придающих этой деятельности определенную направленность и содержание.

В основе современного понимания мотивации лежат **две идеи:**

- потребностей (определяющих содержание и направленность) человеческой деятельности;
- и оценки этой деятельности социальным окружением и самой личностью.

## Концепции человеческих потребностей

Согласно **З. Фрейду**, человеком движут две основные группы влечений:

- к жизнеутверждению (Эрос)
- к разрушению, смерти (Танатос).

Согласно **Я. Э. Голосовкеру**, человеком движут три основные группы мотивов («побудов»):

- вегетативный побуд (мотив самосохранения индивида: потребности в пище, сне, одежде и т. п.);
- сексуальный побуд (мотивы самосохранения человека как вида, прежде всего – в продолжении рода);
- Культурный побуд (или побуд к бессмертию – мотивы социального самоутверждения человека: в творчестве, в успехе, в признании и т. д.).

Согласно А. Маслоу, **человеческие потребности образуют иерархическую структуру типа пирамиды:**



**В концепции Макклеланда** особый акцент делается на «высшие» потребности, при этом особенно **выделяются потребности:**

- власти (влияния на других, в том числе и через конфронтацию),
- успеха (в том числе и идя на риск с полной ответственностью за результат),
- причастности (общения, дружеских отношений и т. п.).

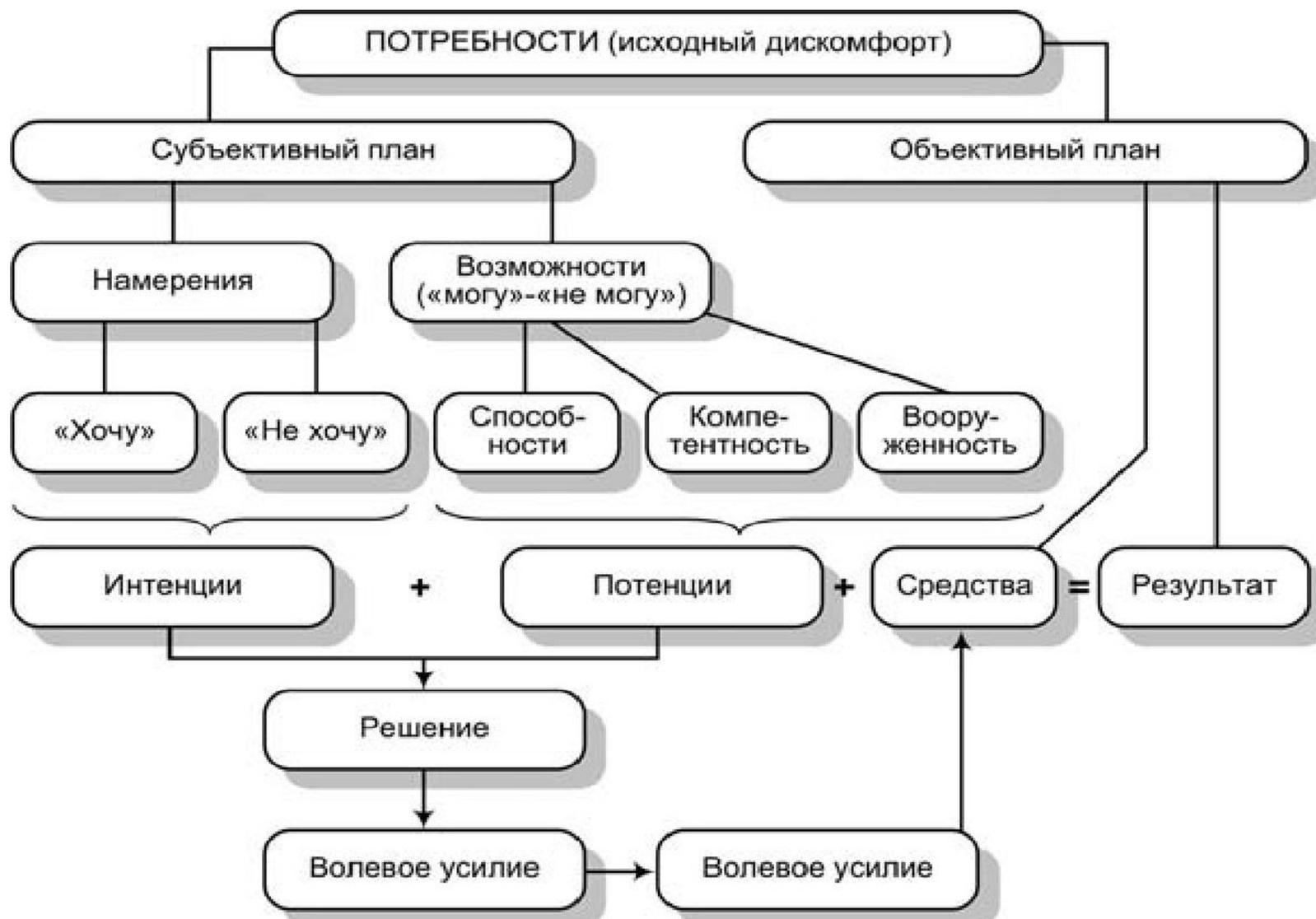
## Основная идея модели Ф. Герцберга:

- Состоянием, обратным удовлетворению, является не неудовлетворение, а отсутствие удовлетворенности.
- Состоянием, обратным неудовлетворенности, является не удовлетворение, а отсутствие удовлетворенности.

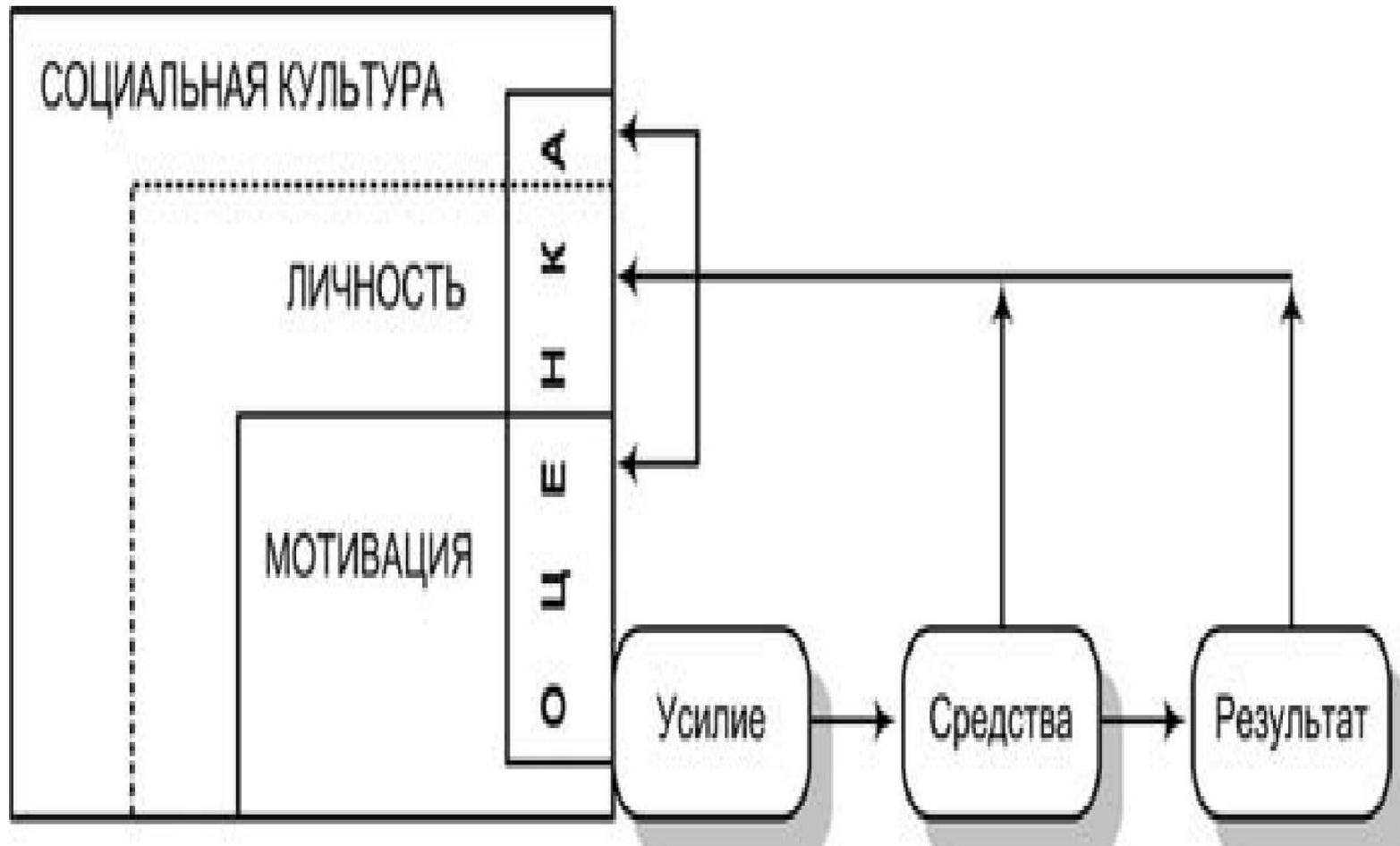
Ф.Герцберг предложил различать **две группы потребностей:**

- *факторы условий* (политика администрации, условия труда, заработная плата, межличностные отношения с коллегами и руководством, режим труда и т.д.);
- *факторы роста* (успех, продвижение по службе, признание и одобрение, высокая ответственность, возможности творческого и делового роста, интересная работа и т. д.).

# Структура мотивации



# Оценка выступает важным компонентом МОТИВАЦИИ



## Трактовка заработной платы

С точки зрения **Маслоу**, зарплата является способом удовлетворения различных (практически всех) потребностей.

По **Герцбергу**, зарплата есть фактор условия (неудовлетворенности), но не мотивации, и лишь иногда, при условии адекватной связи с результатом, становится мотивом.

**Заработная плата** для выполнения стимулирующей функции может быть разбита на три составные части:

- за выполнение должностных обязанностей;
- выплаты за выслугу лет, индексированную инфляцию;
- по результатам конкретной деятельности.

Первые две части выплачиваются гарантированно, последняя – с учетом ситуации и конечных результатов.

## **«Формула счастья» У. Джемса:**

**С** – счастье (фактически — самооценка),

**У** – успех,

**П** – притязания.

Эту формулу любил **Л. Н. Толстой**, прочитывавший ее следующим образом:

**«Счастье – это дробь, где в числителе – то, что о тебе говорят другие, а в знаменателе – то, что ты думаешь о себе сам».**

## Люди делятся на две группы:

- мотивируемых преимущественно стремлением к успеху;
- мотивируемых преимущественно стремлением избежать неудачи.

## Согласно культурологическим обобщениям:

- **«западный» человек** на 75% мотивируется стремлением к успеху и на 25% — избеганием неудачи,
- **«восточный»** (например, японец) — наоборот — на 25% стремлением к успеху и на 75% избеганием неудачи.

## **Виды успеха и соответствующие основные виды мотивации, а значит и типы личности:**

***Успех+признание (популярность, известность)*** – ЭТОТ ТИП МОТИВАЦИИ характерен для молодых людей, начинающих профессионалов.

***Успех+признание у «значимых других»*** – у того социального окружения, на которое ориентируется личность (семья, друзья, начальство, любимые учителя, специалисты-профессионалы и т. д.).

***Успех+преодоление*** – способность личности решать все более сложные профессиональные, деловые и жизненные проблемы.

***Успех+самопреодоление***, стремление к совершенству – одно из проявлений самосознания мастера, когда внешние оценки уже менее существенны, по сравнению с критериями, задаваемыми себе самой личностью.

***Успех+призвание***, когда ценностью является сама возможность заниматься любимым делом, а не какие-то внешние оценки результата.

# Шкала успеха

успех-признание →

успех-признание

у значимых других →

успех-преодоление →

самопреодоление →

**ПРИЗВАНИЕ**

# **СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ**

**Главная задача руководителя заключается в учете мотивации конкретных работников и созданию условий, способствующих закреплению и развитию мотивации к конструктивной активной деятельности.**

## Этапы введения нового работника в коллектив

- 1) информирование коллектива о новом работнике;
- 2) оборудованное рабочее место работника;
- 3) представление нового сотрудника коллективу в первый день работы. Акцентирование внимания на причинах появления нового сотрудника в коллективе, на планах, с ним связываемых;
- 4) Инструктаж сотрудника, демонстрация образцов документов и операций, которые ему придется выполнять;
- 5) Пристальный контроль за деятельностью нового сотрудника в первые месяц-два.

## Технология разрешения конфликта

- профилактика конфликта, т. е. создание и развитие мотивации на конструктивную совместную деятельность и т. д.;
- воспитательное воздействие на конфликтующие стороны, анализ и разъяснение природы конфликта, путей его разрешения, в том числе – совместно с конфликтующими сторонами;
- разделение объекта спора (создание производственных условий, когда конкретные задачи, решаемые конфликтующими сторонами, дополняют, а не исключают друг друга);
- перераспределение полномочий конфликтующих сторон, принятие организационных мер по разведению их рабочих мест по различным площадкам, помещениям (*пространственное решение*) или по разведению их рабочего времени (*временное решение*);
- меры административного воздействия, вплоть до увольнения.

# Критерии

## оптимального нравственно-психологического климата в коллективе

- отношение к посетителям и клиентам;
- характер общения сотрудников друг с другом (непринужденный и доброжелательный или натянутый);
- частые активные и заинтересованные обсуждения различных производственных вопросов, причем критика не воспринимается как личные выпады;
- важные решения принимаются в рабочем порядке, без проведения специальных формальных совещаний;
- коллеги уважают мнение друг друга;
- в коллективе высоко ценится справедливость;
- цели работы и содержание заданий ясны и воспринимаются как личные;
- отсутствует мелочная опека со стороны руководства;
- временное отсутствие самого руководства не сказывается на результатах работы;
- отсутствие провалов в работе по вине персонала и слабая текучесть кадров.

## Развитие мотивации персонала в практике управления Японии предполагает:

- формирование системы глубокой интеграции коллектива;
- разветвленной системы стимулирования, включая систему пожизненного найма работников (которым гарантируется, что они не будут уволены по инициативе фирмы);
- продвижение по службе в зависимости от возраста;
- стимулирование по итогам комплексной оценки, а не только в зависимости от эффективности и внедрения новшеств;
- ориентацию на групповые методы принятия решений и работы;
- повышенное внимание к личности работника, его чести, достоинству, в том числе отказ от открытой публичной критики;
- широкую практику организации общения работников в свободное время.

## Горизонты видения фирмы у работников различного уровня

Ранг	Временной горизонт	Видение
Председатель правления	20 лет	Будущее фирмы
Члены правления	12—15 лет	Концепция будущего
Руководитель направления	3—7 лет	Программы, проекты
Начальники отделов	0,5—1 год	Главные направления
Руководители групп	0,5 года	Комплексы задач
Исполнители	Неделя—месяц	Отдельные задачи

## Факторы развития мотивации

- формирование общего видения фирмы;
- формирование у работника сознания его личной и профессиональной значимости для коллектива и руководства;
- формирование у работника профессиональной гордости за общее дело;
- создание чувства уверенности (защищенности и доверия) в отношениях с коллегами и руководством;
- личный пример руководителя.

# Функции информации внутри фирмы

- помощь работникам и специалистам в ознакомлении с целями, возможностями и традициями фирмы;
- разъяснение общей политики руководства и принципов его работы с персоналом;
- удовлетворение потребности персонала в информации о событиях на фирме и вокруг нее;
- обеспечение и стимулирование двусторонней коммуникации между руководством фирмы и работниками;
- способствование развитию положительной мотивации у каждого работника по отношению к фирме и высокому качеству работы;
- формирование организационной культуры и фирменного стиля;
- воспитание работников как представителей фирмы, носителей ее имиджа и культуры.

# ДВА ПОТОКА ВНУТРИФИРМЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ

**«сверху»:** речь идет об информации, исходящей от первых лиц фирмы, которая должна систематически доводиться до персонала.

**«снизу»:** от персонала к руководству. Настроения, мнения, оценки, отношения, возможные предложения по улучшению дел – обо всем этом руководитель может узнать только непосредственно от работников (текущий прием, отдельные беседы, неформальное общение и др.).

## Методы информирования персонала

- проведение встреч с персоналом;
- собрания, совещания, семинары, конференции;
- ежегодные доклады;
- сбор и анализ предложений: книги пожеланий, телефон доверия и др.;
- оформление стендов, стенгазет, досок объявлений, постоянных и временных выставок;
- музеи фирм, предназначенные для знакомства персонала и посетителей с историей и современным состоянием фирмы, практикой ее деятельности;
- статьи и письма в СМИ;
- использование фото-, кино-, видеоматериалов, печатных материалов (справочников, памяток для новичков и начинающих);
- радиостудии, кабельное ТВ, компьютерная сеть фирмы.