

Краевое государственное бюджетное научное учреждение культуры

«ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

ОТДЕЛ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ И НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Мотивация персонала в общедоступной библиотеке

Консультация. Методические рекомендации

Составитель С. А. Горячев

ХАБАРОВСК

2016

Работа любого предприятия целиком и полностью зависит от трудовой деятельности его работников. При этом эффективность их работы можно и нужно повышать различными методами, основным из которых является мотивация персонала. В успешных компаниях вопросам разработки правильной и эффективной системы мотивации уделяется особое внимание со стороны руководителей и менеджеров по персоналу. Подбор правильной системы мотивации персонала решает многие проблемы. Фирмы и руководители, которых волнуют потребности и успехи их сотрудников, как правило, создают увлечённый и довольный трудовой коллектив.

Прежде чем говорить о теоретических и методических подходах в данном вопросе, нужно определиться с самим понятием «мотивация». Термин «мотивация» используется в различных сферах жизнедеятельности общества. Однако в основе каждого определения, так или иначе, лежат психологические особенности указанного процесса. В широком смысле, мотивация – это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие её направленность. В экономической сфере данный термин применяется как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения. В узком смысле **мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем – комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.** Упрощённо, мотивация персонала – это его стимул к деятельности или работе.

Сущность мотивации персонала заключается в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на систему

их потребностей. Также важно отметить, что труд каждого работника будет эффективным только при его желании, т. е. возможно влиять на того или иного сотрудника различными негативными методами, однако успешнее его работа будет только в том случае, если его обязанности станут его внутренними целями.

Процесс подбора правильной системы мотивации персонала – сложное и трудоёмкое занятие, требующее специальных знаний и глубокого исследования потребностей сотрудников и условий труда. Начать разработку эффективной системы мотивации следует непосредственно с мониторинга рынка труда и изучения ожиданий соискателей. Рынок труда также продиктует размер рыночной заработной платы и рамки, в которых можно её варьировать. При этом, важное значение имеет разносторонний анализ с различных сторон: беседы с сотрудниками в компании, проведение собеседований по вакансиям, изучение сайтов в сети Интернет компаний-конкурентов, проведение заказных исследований и т. д. Сделав обобщённые выводы по практике, работодателю обязательно следует обратиться к теориям мотивации, которых великое множество. Не стоит также недооценивать значение психологических теорий в данном вопросе. Изучение последних поможет избежать некоторых ошибок выбора неправильных способов мотивации посредством выявления закономерностей психологического поведения людей в определённых ситуациях.

Классические теории мотивации

Развитие теорий мотивации началось с начала XX века. Традиционно, выделяют следующие группы теорий мотивации труда:

1. содержательные теории: основаны на исследовании внутренних побуждений (потребностей) человека к трудовой деятельности (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд и др.);

2. процессуальные теории: основаны на исследовании поведения людей с учётом их восприятия (В. Врум, Д. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер и др.);

3. теории, основанные на отношении человека к труду (Д. Макгрегор, У. Оучи и др.).

Рассмотрим каждую из них подробнее.

1. Содержательные теории мотивации труда. Данные теории мотивации трудовой деятельности исследуют в первую очередь потребности работника. В различных теориях приводятся различные их распределения в иерархическом порядке, влиянии и соотношении между собой, однако общим для всех является тот факт, что именно потребности работника побуждают его к действиям.

Теория мотивации Абрахама Маслоу – это теория мотивации работников, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей:

1. потребность в самовыражении: в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности;

2. потребность в уважении: в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

3. социальные потребности: в принадлежности к определённой социальной группе;

4. потребность в безопасности и уверенности в будущем: потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

5. физиологические потребности: потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

Важно отметить, что данные потребности рассмотрены по убыванию уровня иерархии, и первые три пункта относятся к вторичным потребностям, а оставшиеся два пункта – к первичным. Основной идеей теории А. Маслоу является то, что потребность высшего уровня становится мотиватором только после того, как будут удовлетворены потребности низшие в иерархии потребностей.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга – это теория мотивации труда сотрудников, согласно которой их потребности можно разделить на две категории:

1. гигиенические факторы – это внешние факторы, потребности, направленные на устранение негативных условий работы: достаточная заработная плата, нормальные условия труда, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными и т. д.;

2. мотивирующие факторы – это внутренние факторы, потребности, определяющие удовлетворённость работой: признание и одобрение результатов работы, успех, продвижение по службе и т. п.

Важно отметить, что первую группу факторов относят к тем, которые удерживают сотрудника на работе, а вторая группа факторов непосредственно мотивирует к ней. Также интересным представляется введение в данной теории понятий «удовлетворённости» и «неудовлетворённости», которые не трактуются автором как противоположные. Так, анализ причин удовлетворённости и неудовлетворённости трудовой деятельностью требует рассмотрения двух различных групп факторов. При этом противоположными удовлетворённости или неудовлетворённости чувствами является лишь их отсутствие. Таким образом, теория Ф. Герцберга тесно связана с иерархией потребностей А. Маслоу: гигиенические факторы соответствуют первичным и социальным потребностям. Они устраняют неудовлетворённость, но не приводят к удовлетворению. При этом гигиенические факторы не создают мотивации, а лишь мотивирующие факторы побуждают людей к деятельности. Следовательно, последние факторы соответствуют двум высшим уровням потребностей по теории А. Маслоу.

Теория мотивации Давида Макклелланда – это теория, в соответствии с которой мотивация труда обуславливается тремя потребностями высшего уровня:

1. потребность власти – потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий;
2. потребность достижения успеха – потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий;
3. потребность причастности (присоединения) – потребность в установлении и поддержании межличностных отношений.

Особую разработанность в данной теории получила именно потребность достижения успеха. Автор утверждал, что сила потребности в достижении зависит от трёх факторов: ожидания успеха, ценности получаемых результатов (награды и поощрения), чувства личной ответственности за достижение. Таким образом, данная теория также тесно связана с теорией потребностей А. Маслоу: потребность власти и потребность достижения успеха попадают между потребностями в уважении и самовыражении, а потребность причастности можно отнести к социальным потребностям в иерархии А. Маслоу.

2. Процессуальные теории мотивации труда. Данные теории мотивации трудовой деятельности не оспаривают существования потребностей работника, однако главенствующую роль признают за поведением личности на основе её восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Теория ожиданий Виктора Врума – это теория, в соответствии с которой мотивационный эффект оказывают не сами потребности работников, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения. Автор теории выделяет четыре основные составляющие, которые постоянно взаимодействуют между собой:

1. Ожидание определённого уровня выполнения работы в зависимости от усилий;
2. Ожидание результата в зависимости от уровня выполнения работы;

3. Инструментальность – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения;

4. Ценность – на мотивацию прямо влияет ценность или привлекательность для работника полученных результатов.

В случае отсутствия интереса к результатам его мотивация находится на низком уровне. Помимо этого, В. Врум ввёл понятие валентности, под которым понимается предполагаемая степень относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, т. е. насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого. Таким образом, при анализе теории мотивации В. Врума прослеживается взаимосвязь трёх элементов: – затраты – результаты; – результаты – вознаграждение; – валентность, т. е. мотивация работника зависит от его ожиданий, связанных с тем, что определённое поведение или определённые действия приведут к определённому результату.

Теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса – это теория, основанная на мотивации работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в этой связи представления о справедливости отношений между ним и организацией. При этом в понятие справедливости входит также и сравнение работы сотрудников между собой, их вкладов в общее дело, размеров их вознаграждения и т. д. Важно также отметить, что такое сравнение следует проводить лишь между работниками со сходной должностью и трудовыми задачами. Так, автор теории, обращая внимание на чёткую взаимосвязь усилий (вклада) работника и результата (вознаграждения) при сравнении с соответствующими характеристиками другого сотрудника, выделяет три варианта итоговой оценки:

1. недоплата;
2. справедливая оплата;
3. переплата.

Теория Дж. С. Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые. Также неравенство явно не способствует увеличению исполнительских результатов. Автор теории выделил шесть возможных реакций со стороны работника на состояние неравенства:

1. человек сокращает индивидуальные затраты и работает менее интенсивно.

2. индивид предпринимает попытку увеличить вознаграждение (идёт к начальнику с просьбой поднять оплату).

3. человек переоценивает свои способности в сторону уменьшения и начинает считать, что уровень его оплаты соответствует его способностям и труду. Происходит общее снижение самооценки работника.

4. человек предпринимает попытку влиять на сравниваемых лиц или на организацию с целью заставить других работать более интенсивно или заставить организацию уменьшить вознаграждение сравниваемым лицам.

5. человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что сравниваемые лица находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, отличительные качества и способности сравниваемых лиц. Человек решает, что ему нечего с ними равняться и выбирает более подходящий объект сравнения.

6. человек пытается перейти в другой отдел или в другую организацию.

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера – это комплексная теория мотивации, включающая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Авторы выделяют пять основных элементов, учёт которых обязателен для трудовой мотивации:

1. затраченные усилия;
2. восприятие;
3. полученные результаты;
4. вознаграждение;

5. степень удовлетворения.

Модель Портера-Лоулера заключается в том, что достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. При этом уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения. Важным моментом в указанной теории является то, что авторы устанавливают соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Таким образом, исходя из закономерностей, рассмотренных выше, данная теория позволяет сделать вывод о том, что результативный труд ведёт к удовлетворению. Подобный вывод редко воспринимается на практике, так как большинство работников, занимающихся вопросами мотивации в той или иной организации, считают, что необходимо достичь удовлетворения сотрудников, которое и станет причиной улучшения результативности их деятельности. Л. Портер и Дж. С. Лоулер не только переставляют звенья в важной для понимания мотивационного процесса связи, но и показывают всю сложность и многогранность трудовой мотивации.

3. Теории, основанные на отношении человека к труду.

Теория «Х» и «Y» Дугласа Макгрегора – это теория, отличающаяся от всех рассмотренных выше тем, что она касается поведения руководителей организации, которым, несмотря на занимаемую ими должность, также свойственна мотивация. В соответствии с данной теорией, главной поведенческой характеристикой руководителя организации является степень его контроля над подчинёнными. В связи с этим можно говорить об автократическом (теория «Х») и демократическом (теория «Y») руководстве. В первом случае речь идёт о руководителе, который централизует полномочия в управлении подчинёнными и полностью навязывает им

решения. Д. Макгрегор выделяет следующие предпосылки данного поведения: – Человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого; – У человека отсутствует честолюбие, он избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили; – Эффективный труд достигается только за счёт принуждения и угрозы наказания; – При демократическом руководстве подчинённые и руководитель принимают все решения сообща. При этом предпосылками такого руководства являются следующие моменты: – Труд для человека – естественный процесс; – В благоприятных условиях человек стремится к ответственности и самоконтролю; – Он способен к творческим решениям, но реализует эти способности лишь частично.

Теория «Z» Уильяма Оучи – является продолжением теорий Д. Макгрегора. В соответствии с данной теорией главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. У. Оучи были сформулированы основные правила управления предприятием, соблюдение которых должно привести организацию к успеху:

1. Долгосрочный наём кадров. Мотивами поведения людей являются как социальные, так и биологические потребности, поэтому человек хочет быть уверенным, что он сможет их удовлетворять не только в настоящий момент, но и в будущем.

2. Групповое принятие решений основано на том, что люди предпочитают работать в группе, а решения, принятые на основе группового взаимодействия, служат и повышению мотивации достижения цели, и повышению эффективности процесса принятия решения.

3. Индивидуальная ответственность за результаты труда.

4. Медленная оценка кадров и их умеренное продвижение, в организации должна быть ротация кадров, увязанная с самообразованием.

5. Неформальный контроль является предпочтительным, но его основой должны служить чёткие методы и критерии.

6. Неспециализированная карьера. Продвижение по служебной лестнице сопровождается работой в различных подразделениях и на различных должностях, что даёт возможность составить целостное представление об организации.

7. Всесторонняя забота о работниках. Так как человек является основой любой организации, то именно от каждого работника зависит успех всего дела.

Таким образом, проанализировав положения основных теорий мотивации трудовой деятельности персонала, можно сделать вывод: несмотря на то, что сами теории появлялись в различные периоды времени, их актуальность не теряется, и важным моментом разработки эффективной системы мотивации каждого предприятия является подробное изучение данных теорий.

Методы мотивации работников

Сегодня самые распространённые методы мотивации работников – это корпоративы и премии. Но мало кто из руководителей задумывается о том, что насильственное времяпрепровождение сотрудников на корпоративе не поможет, если в офисе всегда царит гнетущая атмосфера.

Руководители, которые имеют более богатую фантазию, находят новые методы мотивации и стимулирования труда. Обычно, есть специалисты, которых просто недооценили, не похвалили за хорошо выполненную работу, или которым не поручили интересное задание.

Даже самый настоящий карьерист под своей маской строгости и ответственности жаждет услышать слова благодарности или просто мечтает получить внеочередной отпуск. В общем можно выделить два вида мотивации: материальную и нематериальную.

Материальная мотивация делится на 2 группы:

1. Система штрафов. В организации лучшего рабочего процесса используются методы штрафов. То есть, если сотрудник плохо работает,

показывает плохие результаты или совершает грубые ошибки, его штрафуют, чем и мотивируют работать лучше;

2. Система поощрений. Противоположный способ, то есть для стимулирования сотрудникам выплачивается премия за какие-либо достижения, хорошо выполненную работу. Так, каждый работник знает, если он будет выполнять свои обязанности лучше, будет стремиться к большему, он получит премию.



Нематериальная мотивация имеет намного больше видов:

1. Похвала руководителя. На самом деле этот способ стимулирования очень эффективен, хоть многие считают иначе. Публичная и личная похвала начальства побуждает двигаться дальше, стремиться к большему. Именно из-за этого на многих предприятиях до сих пор используются доски почёта, как физические, так и виртуальные;

2. Карьерный рост. Каждый работник знает, если он будет выполнять свою работу более качественно и быстро, его повысят, что значительно поднимет его социальный статус и гарантирует дальнейшее развитие в профессиональной сфере;

3. Обучение за счёт фирмы. Отличный способ мотивации, если компания предложит своим сотрудникам пройти курсы для повышения квалификации за счёт компании;

4. Хорошая атмосфера в коллективе. Работники намного лучше и качественнее выполняют свою работу, если они находятся в тёплом, дружном коллективе. И наоборот, если атмосфера далека от спокойной, это не может настроить на рабочее настроение;

5. Имидж компании. Многие стремятся работать в организации, которую все знают, и её услуги или товары пользуются большим спросом, ведь это престижно. Здесь следует учитывать престиж компании не только на рынке, но и как работодателя;

6. Спортивные и культурные мероприятия. Выезды на природу, совместные походы на концерты, театр, занятия спортом – всё это отличная мотивация, которая делает атмосферу в коллективе более тёплой и приятной. Сотрудники должны хорошо отдыхать, только тогда они смогут хорошо работать.

Каждый руководитель сам выбирает подходящие для себя материальные и нематериальные современные методы мотивации персонала организации, которые будут соответствовать его бизнесу, помогут добиться максимальной отдачи у сотрудников.



Современные методы управления мотивацией персонала

Благодаря методам достигаются цели. Методы мотивации персонала должны оказывать на сотрудников такое влияние, чтобы их поведение отвечало требованиям бизнеса. Современные методы достаточно разнообразны, но их можно условно поделить на группы:

1. индивидуальные направлены на мотивацию узких кругов сотрудников с одинаковыми мотивами и потребностями;
2. диагностические используются для оценки определённого сотрудника и показывают способы для его мотивации;
3. организационные используют для создания стимулирующей системы в организации.

Но современные методы мотивации труда персонала имеют свои сложности. Каждый руководитель задумывается, как правильно стимулировать сотрудников, но при этом без больших затрат и с высокими результатами. К тому же необходимо создавать такую систему мотивации, которая бы легко приспосабливалась ко всем меняющимся условиям. Также, необходимо чётко определить оптимальное сочетание методов

стимулирования, которые бы не требовали больших затрат со стороны руководства.

Лучшие современные методы мотивации персонала

Как уже было сказано выше, не обязательно в организации для более качественной работы использовать материальные формы и методы мотивации персонала. Есть много простых и интересных способов, которые не требуют больших денежных затрат, например:

1. Поздравление со знаменательными датами. Это может быть окончание испытательного срока, год работы в организации, повышение в должности или что-то личное – юбилей, рождение ребёнка и т. д. Само поздравление может быть разным: от денежной премии до самодельного плаката, но обязательно в присутствии коллег и начальства.

2. Шутливое наказание худших сотрудников. Не обязательно штрафовать худших работников, можно придумать разные шутливые титулы и звания, которые получают те, кто не справляется со своей работой. Например, титул «Черепашка месяца».

3. Развлечения. Многие современные компании за границей имеют игровые зоны, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем. Работа становится более эффективной, а у персонала не возникает мыслей о том, насколько угнетающая атмосфера в офисе.

4. Спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать.

5. Внимание членам семьи сотрудников. Вы можете предоставлять детские путёвки в лагеря или санатории, выдавать сладкие подарки на праздники, гарантировать медицинское страхование всем членам семьи каждого работника.

6. Замена премии более бюджетными вариантами. Не каждый может себе позволить выдавать премии отличившимся сотрудникам. Вы, например, можете дать человеку внеплановый выходной день.

7. Премии тем, кто имеет хорошее здоровье. В других странах уже давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования персонала, как предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование.

8. Свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определённое время можно установить свободный график посещения.

9. Большой выбор призов за хорошую работу. Например, абонемент в спортивный зал, поход в ресторан или кино.

10. Конкурсы и соревнования. Практика многих отечественных и зарубежных компаний показывает, что стоит один раз провести конкурс «Лучший продавец месяца», «Самый вежливый сотрудник» или «Мисс Улыбка», как сотрудники сами начинают фонтанировать идеями – такая схема нематериальной мотивации персонала отлично работает и без вашего участия.

Какой способ мотивации персонала самый эффективный?



Результаты опроса на Work.ua

Принципы и методы управления персоналом, использованные Уолтом Диснеем

В качестве успешного руководителя можно рассмотреть Уолта Диснея, знаменитого основателя концерна по производству цветных мультфильмов (до Диснея мультипликация была черно-белой). Диснею также удалось воплотить в жизнь и идею индустрии развлечений – создать Диснейленд. Известный британский политический сатирик Дэвид Лоу писал о нём так: «Дисней – прежде всего руководитель, который постоянно ищет большего, чем просто коммерческий успех. Это особый стиль руководства». Этот стиль до сих пор изучают психологи, он описан в научной литературе. Дисней был большим мастером по части создания команды единомышленников, обладал незаурядными лидерскими качествами. В его речи и поведении всегда присутствовали как позитивный, так и негативный виды мотивирования.

Сотрудники считали Диснея человеком непредсказуемым. Он мог быть то безудержным Мечтателем, то жёстким Реалистом, то принципиальным Критиком-вредителем – так называли его подчинённые.

Мотивация на стадии новых идей

Дисней приходил в офис одухотворённый идеями о новом проекте, собирал всех сотрудников и начинал говорить. В такие дни его называли Мечтателем. Он настолько увлечённо рассказывал о своих замыслах и идеях, так живо описывал перспективы развития, что подчинённые буквально загорались его мечтой, желая принять непосредственное участие в её воплощении. Каждый сотрудник пытался не только понять, но и дополнить идею Диснея. На такие обсуждения собирали не только топ-менеджмент, творческих работников, программистов, но и весь технический персонал. Диснею было не важно, кто подавал идею, которая могла привести его предприятие к успеху: главное, чтобы в процесс были включены все, начиная с простого дворника и кончая заместителем директора. Только тогда, по мнению Диснея, люди могли точно понять, какого результата от них ждёт руководитель и работать с энтузиазмом. Это типичное проявление позитивной мотивации. Интуиция прирождённого руководителя не обманывала Диснея: сотрудники наперебой вносили новые предложения. В

результате на предприятии появлялась команда единомышленников, которая должна была воплотить наиболее удачные идеи.

Дисней использовал и материальные мотивы. Кстати, он одним из первых учредил систему поощрений не за высокую производительность труда, а за удачную инициативу. Этот приём и сегодня используется достаточно широко.

Мотивация на стадии реализации

Умение Диснея воплощать новые проекты в реальность было столь же важно, как и его способность фантазировать и вдохновлять всех на эффективную работу. Дисней-Реалист отмечал: «Мы должны скрупулёзно изучить новый проект, не только сам замысел, но и возможность его осуществления». Сотрудники начинали вносить предложения уже по реализации идеи с учётом реальной ситуации. Вставали вопросы: возможно ли осуществление идеи в современных рыночных условиях, и если возможно, то каким образом? Какие правила диктуют современные условия? Возникла необходимость в проведении маркетинговых исследований, направленных на изучение потребностей рынка, анализа работы конкурентов и т. д.

Кстати, к мысли о важности маркетинга в процессе продвижения на рынок нового продукта Дисней пришёл не сразу. Ему, как руководителю, пришлось испытать и головокружительные взлёты и падения. Так после успеха «Белоснежки» Уолт хотел ставить два полнометражных мультфильма в год, но его организация не была готова к таким объёмам. Его следующий проект – «Фантазии» потерпел финансовое фиаско, он абсолютно не был воспринят целевой аудиторией. Тяжёлая политическая ситуация, перегруженность, а также незнание рынка буквально отправили компанию ко дну. Однако, Дисней умел учиться на своих ошибках и обладал способностью быстро корректировать стратегическую линию развития организации, он стал более внимательно относиться к исследованиям рынка. Отсутствие разногласий в команде, корпоративная культура, базирующаяся

на сплочении персонала в команду единомышленников, особенный стиль руководства, помогали преодолевать кризисные ситуации. Система ценностей компании, разделяемая сотрудниками, давала концерну Диснея прочность и позволяла успешно развиваться.

Мотивация на стадии апробации

После составления плана реализации проекта Дисней высказывал свои критические замечания. В данном случае речь идёт об одном из проявлений негативной мотивации. Комнату, где проходило первое рассмотрение планов и работ, проведённых в выбранном направлении, сотрудники называли карцером.

В «карцере» новые идеи и разработки не встречали того радушного приёма, который они находили у Диснея-Мечтателя и Реалиста. Здесь ценился только готовый качественный продукт, который мог пользоваться спросом на рынке.

Функции критики заключаются не в отрицании и разрушении, а в том, чтобы гарантировать соблюдение определённых критериев для того или иного рыночного продукта. Психологи отмечают, что положительная реакция Критика зачастую даёт более весомую мотивацию, чем такая же реакция Реалиста или Мечтателя. Разумеется, критика должна быть конструктивной, т. е. включать в себя ответы на два основных вопроса: «Что у нас получилось?» и «Что нужно совершенствовать?»

У Диснея это проявлялось так: после выявления успехов, он грозно изрекал: «Каждый обязан внести свою лепту в наш общий проект, иначе он превратится в простого исполнителя. Что нужно сделать, чтобы изделие стало более качественным? С какими трудностями можно столкнуться при реализации нашей продукции?» Эти вопросы заставляли подчинённых совершенствовать свою работу.

Процесс позитивной мотивации и негативного мотивирования

Критика не прерывалась до тех пор, пока не появлялся готовый высококачественный продукт. Тогда Дисней говорил: «Это лучшее, на что мы способны».

Постоянный переход от позитивной мотивации, которая, заметьте, занимает две трети времени работы над проектом, к негативной приводил к тому, что сотрудники были заинтересованы не только в работе как таковой, но и в личном росте, профессиональном развитии. Дисней сумел успешно внедрить принципы «абсолютного качества» и «обучающейся организации», позже описанные Питером Сенжем, почти за пять лет до того, как они получили всемирное признание.

Так на примере работы Уолта Диснея была показана эффективная модель мотивации персонала. Для библиотек его метод интересен тем, что предлагает несколько простых, но важных правил успеха:

1. Положительной мотивации всегда должно быть больше, чем отрицательной.
2. Отрицательная мотивация должна быть предельно объективной, конструктивной и направленной на повышения качества.
3. В центре работы коллектива должен быть его руководитель.
4. Для повышения качества исходящего продукта и/или своей деятельности все сотрудники организации должны работать как одно целое.
5. Совместными усилиями можно привести к коммерческому успеху даже то, что изначально кажется невыполнимым и бесперспективным.

Подводя итог, можно сказать, что в современной России такой подход к работе даёт большие возможности для развития.

Приложение 1

Причины и этапы пассивности работника

Разочарование в работе и, как следствие, низкая отдача обычно бывают вызваны следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчинённого;
- отсутствие обратной связи, то есть незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство униженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

Стадия 1. Растерянность

Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестаёт понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задаёт себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счёт более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Стадия 2. Раздражение

Разноречивые указания руководителя, неопределённость ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчёркивает своё недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть на своём фоне бездеятельность руководства.

Стадия 3. Подсознательные надежды

Вскоре подчинённый перестаёт сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументированно доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчинённый начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Стадия 4. Разочарование

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник ещё не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребёнка, он полагает, что, если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчинённых, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству

Симптомом этой стадии является подчёркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Стадия б. Заключительная

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдёт на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплёскиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Приложение 2

11 советов успешного мотивирования персонала

1. Учтите советы предшественников.

Ознакомьтесь с теорией гигиены Ф. Герцберга, Х- и У-теориями Д. МакГрегора и иерархией потребностей А. Маслоу. Хотя этим теориям довольно много лет, они всё ещё действуют. Обратитесь к справочнику, чтобы получить основное представление об их главных принципах; это будет бесценно для создания климата честности, открытости и доверия.

2. Что мотивирует лично Вас?

Определите, какие факторы важны для Вас в вашей работе и как они взаимодействуют. Вспомните, что могло мотивировать Вас в прошлом или, наоборот, убедить Вас что-то не делать? Осознайте различие между настоящей долгосрочной мотивацией и быстро проходящими порывами.

3. Узнайте, чего ваши люди хотят от работы.

Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но узнайте, что на самом деле мотивирует Ваших подчинённых – проведите анонимные опросы или анкетирование, поговорите с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось.

Например, хотят ли они:

- более интересной работы?

- более квалифицированного руководства?
- больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?
- большего участия?
- большего признания?
- большей конкуренции?
- больше возможностей для развития?

4. Проявляйте интерес к работе.

Каждый день поощряйте сотрудников за хорошо сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у вас есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, не произносите их во всеуслышание, но помогите этому человеку. Заслужите уважение, подавая всем пример; не нужно показывать, что Вы можете сделать что-то лучше, чем кто-то из сотрудников. Пусть все почувствуют, что Вы можете их поддержать.

5. Устраните мешающие факторы.

Определите, что мешает успешной мотивации – это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени. Сам факт, что вы достаточно уверены в том, что найдёте и устраните негативные факторы – уже послужит для мотивации.

6. Проявляйте заботу.

Если Ваша культура работы допускает возможные ошибки и терпима к промахам персонала, Ваши сотрудники должны понимать, на какую поддержку они могут рассчитывать. Зачастую практика мотивации и выстраивания отношений оканчивается неудачей только из-за того, что штат не чувствует, что может получить адекватную поддержку.

7. Осторожнее с денежными поощрениями!

Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъёма это придётся повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют уже долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

8. Примите решение.

Выслушав ваших сотрудников, сделайте шаги к изменению политики и позиций в вашей организации. Пусть ваша новая политика будет гибкой и учтёт пожелания штата.

9. Управляйте изменениями.

Принять политику – это одно, а совсем другое – применить её. Если немотивированность уже укрепилась, Вам потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека – сопротивляться переменам, даже если они могут приводить к улучшению. Так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал. Если Вы:

- просто инструктируете, а Ваша речь является монологом – вы игнорируете надежды, страхи и ожидания вашего штата;
- пытаетесь убедить людей – даже Ваши самые убедительные аргументы не будут действовать долго, если Вы не будете их обсуждать с людьми;
- советуете – будет очевидно, что Вы всё уже решили заранее;
- ищете единомышленников – чтобы поделиться с ними проблемой и принять общее решение в поддержку перемен – Вы можете наряду с естественно происходящей адаптацией и компромиссами начать ожидать обязательств и собственности.

10. Поймите их предпочтения в обучении.

Перемены немислимы без обучения. Питер Хани и Алан Мамфорд в своей Инструкции по Изучению Стилей (1992 г.) определили четыре основных стили обучения:

- активисты: любят принимать участие во всём новом. Не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;
- теоретики: любят порассуждать теоретически. Не любят заниматься чем-то, не имея на то чётких целей и причин;
- мыслители: любят посидеть и всё обдумать. Не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;
- прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой. Лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике.

По мере того, как каждый учится разным стилям и подходам, Ваши люди будут всё лучше воспринимать мотивы и предложения для достижения общей цели.

11. Обеспечьте обратную связь.

Обратная связь – один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придётся сделать.

Чтобы убедить ваш штат, что пришло время перемен - поступайте следующим образом:

- Признайте, что не можете ответить на все вопросы.
- Уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие.
- Ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам – не заставляйте их силой что-то делать.
- Высказывайте им своё мнение.

Заключение

Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учётом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определённые шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед ними цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной организацией стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма (организация).

Однако, не смотря на всю теоретическую значимость и успешную мировую и отечественную практику, проблема мотивации персонала в современной России остаётся самой актуальной и, к сожалению, мало разрешённой на практике.

Список источников

1. 11 способов нематериальной мотивации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lpgenerator.ru/blog/2014/12/20/11-sposobov-nematerialnoj-motivacii-sotrudnikov/#ixzz4MdMrss5I>

2. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://azps.ru/articles/personal.html>

3. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://globuslife.ru/articles/motivatsiya-personala.html>

4. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://info-personal.ru/upravlenye-personalom/motivatsiya-personala/>

5. Мотивация персонала : курсовая работа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/motivaciya_personala.html

6. Мотивация персонала к эффективной работе: от теории к практике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?id=1388&module=profession&op=view>

7. Современные методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://motive4you.ru/work/metodi-motivacii-personala/>