

# Лекция 14. Система мотивации персонала.

"Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять." - Генри Форд

# Мотивация

- – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации.
- Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

# Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента:

- потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь.
- **Потребность**—это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым.
- Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность.
- От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

# Важнейшим понятием концепции МОТИВАЦИИ является МОТИВ.

- В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.
- Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен.
- Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.
- Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему.

- Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности,
- статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности,
- мотивы получения материальных благ,
- а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теорию подкрепления.

- Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию.
- Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность.
- Партисипативное управление - Это программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы.
- Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

## Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу; двухфакторная теория Ф. Герцберга; теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

- Одним из первых теоретиков содержательных теорий был Абрахам Маслоу. Его теория иерархии потребностей (1943 г.) предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом – по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека прежде, чем потребности верхних уровней. Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью. Например, люди испытывают потребность в социальных взаимодействиях задолго до того, как будут полностью удовлетворены их потребности в безопасности или физиологические потребности. Другими словами, если в данный момент доминирует определенная потребность, поведение человека может определяться не только ею.
- Теория А. Маслоу предоставила менеджерам инструмент для мотивации работников – их потребности. Чтобы побуждать конкретного человека, необходимо создать условия для удовлетворения его индивидуальных потребностей, причем через такие действия, которые способствуют достижению целей организации. В современных организациях лучшими мотивирующими факторами являются потребности высших уровней.

- Отталкиваясь от концепции А. Маслоу, Фредерик Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации (1959). Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем на удовлетворенность. Поэтому, с точки зрения факторов, процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности был разделен им на два самостоятельных процесса: «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности».
- Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:
  - 1) трудовые успехи работника (достижения);
  - 2) признание заслуг (признание);
  - 3) расширение самостоятельности (ответственность);
  - 4) служебный рост (продвижение);
  - 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
  - 6) творческий характер труда (работа сама по себе).
- Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.
- Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.
- Вывод: при наличии у работников неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, чтобы устранить ее. Когда достигнуто состояние неудовлетворенности, необходимо мотивировать работников с помощью факторов роста.



- Многие организации пытались реализовать эти теоретические выводы с помощью программ «Обогащение труда». Эти программы предусматривают расширение трудовых функций, их усложнение, исключение монотонных, рутинных операций, ротацию работ, увеличение ответственности, независимости в принятии решений. Обогащение труда имело своей целью увеличение удовлетворенности работой у исполнителей, которые переходили к выполнению более сложных и значимых задач.
- Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда»:
  - 1) партисипативный менеджмент – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;
  - 2) автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;
  - 3) расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;
  - 4) ротация – перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели. Эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности;
  - 5) гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);
  - 6) периодические профессиональные перемещения – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или исполнение им функций разных специальностей;
  - 7) совмещение смежных профессий – овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности, а профессионала – к самосовершенствованию;
  - 8) внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах;
  - 9) компенсационные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

- Последняя содержательная теория мотивации – теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.
- В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

# Процессуальные теории МОТИВАЦИИ.

- Факторы в поведении человека учитывают процессуальные теории мотивации. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным.
- Наибольшую известность получили:
  1. теория справедливости,
  2. теория ожиданий,
  3. комплексная теория-модель мотивации Портера—Лоулера.

## Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом (1963 г.), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми.

- Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.
- Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т. д.
- Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т. д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.
- Если баланс соотношения затраты—результаты нарушается, например работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.
- Чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду

## Теория ожиданий. Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964 г.).

- Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.
- Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.
- Ожидание – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:
  - 1) затраты труда—результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т. д. (З—Р);
  - 2) результативность—вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р—В);
  - 3) валентность—ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.
- Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность). Если люди чувствуют, что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Модель-теория мотивации Портера-Лоулера (1968 г.). Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

- Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:
  - 1) затраченных усилий;
  - 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
  - 3) факторов рабочей среды.
- Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

# Концепция партисипативного управления.

- Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы, функций, решаемых задач.
- Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно.
- Это связано с тем, что, во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению. Во-вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, т. е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

# Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);
  - 2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, т. е. работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;
  - 3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;
  - 4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;
  - 5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т. е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.
- В реальной практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества.



Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями.

- Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.
- Выделяют четыре основных типа подкрепления:
  1. позитивное подкрепление,
  2. отказ от нравоучений,
  3. наказание,
  4. гашение.

# Позитивное подкрепление

- представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий.
- Денежное вознаграждение – не единственная форма позитивного подкрепления, доказавшая свою эффективность. Могут быть использованы и нефинансовые стимулы (признание заслуг, отпуск, отгулы, подарки). Уважение коллег, чувство причастности и гордости могут приносить такие же нужные результаты, как денежные стимулы.
- Мощный фактор мотивации – сочетание финансовых и моральных стимулов.

# Отказ от нравоучений

- означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий.
- Данный метод называется негативным подкреплением. Такое подкрепление усиливает нужный отклик, поскольку он устраняет некоторые болезненные или неприятные стимулы или помогает избежать их. Например, увеличение трудовых усилий может негативно подкрепляться нежеланием слушать замечания и придирки начальника. Работая старательно, работник может избавиться от его нравоучений.

# Наказание

- является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Применение наказания дает установку (передает сообщение) не делать чего-то. Конечно, это противоречивый метод модификации поведения. Некоторые люди считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие считают наказание плохим методом обучения и объясняют это следующим образом:
  - 1) результаты наказания не столь предсказуемы, как результаты поощрения;
  - 2) влияние наказания менее постоянно, чем влияние поощрения;
  - 3) наказание часто сопровождается негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и к деятельности, успех в которой привел к наказанию;
  - 4) подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало себя вести.

# Гашение

- предполагает полный отказ менеджера от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Гашение уменьшает частоту нежелательного поведения.

Представленные теории мотивации позволяют определить методы управления.

- Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов, осуществления мотивации.
- Методы управления отличаются прежде всего мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления.

# Выделяются следующие направления воздействия.

- 1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала. Оно является прямым, непосредственным и не способно полностью мобилизовать творческую активность коллектива.
- 2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальные санкции.
- 3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Роль этого направления возрастает. Использование социальной мотивации отличается сложностью и большей неопределенностью конечного эффекта по сравнению с другими направлениями воздействия.

## Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов.

- Первая группа – это организационно-распорядительные или административные методы управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Их отличает прямой характер воздействия. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.
- Вторая группа методов – экономические. Они имеют косвенный характер воздействия на объект управления, поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Данные методы объединяют все формы материального стимулирования.
- Третья группа – это социально-психологические методы управления. Они основаны на использовании социального механизма коллектива. В его состав входят неформальные группы, роль и статус личности, системы взаимоотношений, социальные потребности и другие социальные аспекты. Социально-психологические методы прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т. д.



# В чем же разница между мотивацией и стимулированием?

- Данные понятия обозначают процессы воздействия на личность человека, благодаря которым программируется его поведение. Однако мотивация свойственна конкретной личности и является внутренне осознанным побуждением к действию, в то время как стимулирование – воздействие внешнее.
- Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т. е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

# Системы материального и нематериального стимулирования деятельности персонала.



# Материальное стимулирование

- Стимулы бывают индивидуальные и коллективные, а также материальные и нематериальные.

Материальные делятся на денежные (заработная плата, премии, компенсации и надбавки, доплаты) и неденежные (бытовое обслуживание, путевки, жилье, условия труда).

# Основной элемент материального стимулирования - заработная плата.

- Заработная плата выполняет воспроизводственную и стимулирующую функции. Различают:
- Номинальная заработная плата - это сумма денег, полученная работником за определенный период. Она подразделяется, в свою очередь, на:
  - а) начисленную (до выплаты налогов);
  - б) выплаченную (за вычетом уплаченных налогов).
- Реальная заработная плата - она характеризуется количеством товаров и услуг, которое может быть приобретено работником при данном размере номинальной заработной платы и данном уровне цен на товары и услуги.
- Следует отметить, что предприятие самостоятельно устанавливает размеры оплаты труда, ее формы и системы. Государство же определяет минимальный размер оплаты труда (МРОТ). МРОТ - это социальная норма, и представляет собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы.

Не менее важную роль при формировании заработной платы играют надтарифные условия. Они учитывают особые условия труда работника.

Для этого применяется система доплат и надбавок:

- Компенсационные доплаты - они связаны с условиями труда работников и характером их работы. Это доплаты за работу:
  - а) во вредных и тяжелых условиях;
  - б) в ночное время;
  - в) сверхурочное время;
  - г) в выходные и праздничные дни;
  - д) за разъездной характер работы и др.Они устанавливаются в % - ах к тарифной ставке (окладу).
- Стимулирующие выплаты - это доплаты и надбавки за:
  - а) профессиональное мастерство и высокую квалификацию;
  - б) совмещение профессий и должностей;
  - в) выслугу лет и стаж работы и др.
- Кроме компенсационных доплат и стимулирующих выплат работники могут премироваться за достижение определенных показателей в работе:
  - а) за высокое качество продукции и обслуживание покупателей;
  - б) за экономию сырья и материалов, электроэнергии и др.

# Нематериальные стимулы делятся на:

- социальные (участие в управлении производством, в разработке и принятии решений, карьерный рост, занятие престижными видами труда),
- моральные (похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, орденами, медалями, присвоение званий),
- творческие (повышение сложности производственных задач, свободный выбор способов решения задач),
- психологические (причастность к делам трудового коллектива, социально-психологический климат).

# Требования к стимулированию труда:

- комплексность (использование всего арсенала стимулов);
- дифференцированность (учет индивидуальных особенностей);
- гласность;
- гибкость (пересмотр системы стимулирования при необходимости);
- оперативность (быстрое реагирование на поступок и результаты работы);
- участие работников в организации стимулирования.

!

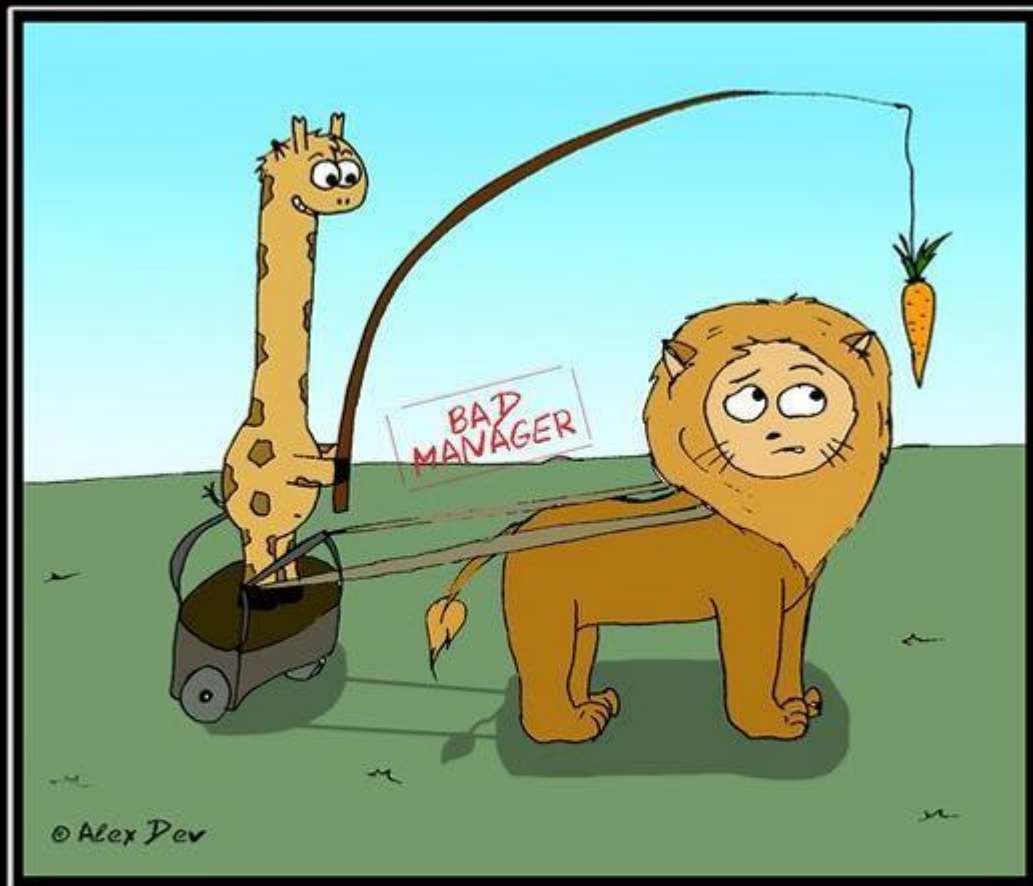
- Построение оптимальной системы мотивации персонала, выбор и реализация эффективной модели стимулирования сотрудников позволяют организации сократить конфликтное взаимодействие.





- При проведении работы по стимулированию и мотивации следует тщательно изучить личность сотрудника и его окружения, чтобы выделить мотивирующие его факторы. Также следует иметь представление о его личных пристрастиях и предпочтениях. Неэффективно применять одну общую концепцию для всех, поскольку у людей разные ценностные ориентации в разных вопросах. Одного более интересуют деньги и блага, другого – идеи и возможность самовыражения, третьего – удобство условий (как физическое, так и психологическое). Обычно эти мотивы сочетаются у сотрудника в тех или иных формах и количествах. Поэтому руководству необходим индивидуальный подход к каждому сотруднику.
- Следует учитывать, что ситуацию, когда условия труда компенсируются размером заработной платы, конечно, можно считать нормальной, но руководство должно постоянно и системно работать над улучшением условий и повышением культуры труда. Ну и, разумеется, не забывать о таких подходах как научная организация труда, для чего кадровым менеджерам и управленцам необходимо изучать не только социальную и деловую психологию, но и эргономическую психологию.





# МОТИВАЦИЯ

должна быть адекватной потребностям сотрудников