

ЛУКЬЯНОВИЧ Ю.И., ст. гр. ЭКИ-07
Науч. руков.: Беличенко А.Ф., к.э.н., доц
ГВУЗ "Донецкий национальный технический университет",
г. Донецк

МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ – ПОощРЕНИЕ ИЛИ НАКАЗАНИЕ

Изучено одно из направлений управления персоналом — мотивация работников. Проанализированы поощрения и наказания, как возможные направления мотивации

Актуальность. В Украине во время развития рыночных отношений очень важной проблемой стало управление персоналом. Так как многие люди пытаются открывать свой бизнес, а как руководить даже людьми не имеют представления. А это не мало важная часть в успешном развитии предприятия.

Цель исследования: мотивация работников — поощрения или наказание.

Основная часть. Поощрение и наказание — эти два движителя, два средства управления людьми известны с незапамятных времён. И всё равно, практически каждый руководитель периодически встаёт перед выбором — к чему склониться, как наиболее эффективно сочетать эти два таких разных способа воздействия.

Рассмотрим, что вообще является наказанием для сотрудника. Для одних достаточно мимолётного замечания начальника, других можно задеть только материальными санкциями, ударить рублём или долларом. Уровень наказания зависит в первую очередь от целей воздействия.

Основная, на мой взгляд, цель наказания — это недопущение действий, которые могут принести вред фирме. Другими словами — если есть несколько путей развития ситуаций, наказаниями мы отсекаем использование нежелательных маршрутов в будущем. То есть, наказание ценно не само по себе, как «месть» за неправильные действия подчинённого, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит ориентацией всему трудовому коллективу, своего рода красным светом.

Наказание эффективно, когда оно исходит из потребностей будущего, ориентировано на оказание психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определённым образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешённом направлении. А если вообще не наказывать, то те сотрудники, которые лояльны к правилам, будут чувствовать себя в определённой степени дураками, и у них обязательно возникнет соблазн также нарушать эти правила. Отсюда следует ещё один принцип наказания — неотвратимость.

При наказании сотрудника обязательно объяснение, за что и зачем вы его наказываете. Последнее особенно важно, но очень часто забывается, и наказуемый воспринимает наказание действительно, как месть. О наказании сотрудник должен узнавать от своего непосредственного начальника или, если наказание исходит от более старшего менеджера, то лично от него. Недопустимо использование безличных наказаний, типа появления приказа о наказании на доске объявления. В этом случае обида автоматически переносится на фирму.

Ещё хуже, когда о материальном наказании сотрудник узнаёт во время получения зарплаты. Вообще, с материальными наказаниями надо быть очень осторожными. Материальное наказание, накладываемое на окладную часть дохода, вообще приводит к появлению отвращения сотрудника к работе в данной организации

Вообще, наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника причинён действительный прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. И в данном случае оно должно выглядеть не как месть, а как компенсация

причинённого ущерба и формулироваться в соответствующих выражениях. Во многих случаях проступка подчинённого, начальнику бывает достаточно просто поговорить с ним и вопрос закрывается.

При разговоре о проступке (конечно один на один), желательно создать у подчинённого понимание того, как его нежелательное действие сказалось или могло сказаться на результатах работы организации, получить неформальное сожаление о своём проступке, и уверенность в том, что в будущем сотрудник будет действовать по-другому. При этом мотивы проступка (ответ на вопрос, почему так произошло) выносятся за скобки, так как, в общем-то, с точки зрения достижения результата, они совершенно не важны, и представляют интерес только для понимания механизма совершения проступка. Разговор с начальником о проступке не должен вызывать у подчинённого чувство вины.

Вообще, чувство вины совершенно не позитивное и не мотивирует человека к положительным изменениям. Почему это так — отдельный и очень большой разговор. Всякое наказание должно быть оправдано не формальным запретом на определённые действия, а пониманием того, что эти действия действительно приносят вред организации.

Я думаю, что вы найдёте нужные слова и интонации, в которых выразите и свою любовь и своё сожаление о тех действиях, которые совершил этот человек и которые вам не понравились. Это не так то и просто. Вообще, работа Руководителя — это не самая лёгкая профессия, но зато очень творческая и благодарная, а также хорошо оплачивается.

Ну, с наказаниями вроде разобрались. Перейдём к более, на мой взгляд, приятной теме. Итак, поощрения. Естественно, первый вопрос — это зачем и с какой целью. Если основная разумная цель использования наказаний в организации — это избегание неудач, то соответственно, применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию.

Как и в случае с наказанием, поощрение должно быть направлено на конкретные действия сотрудника, а не на него самого или какие-то его качества. Виды поощрений в каждой организации различаются, но в основном разделяются на два вида — материальные и нематериальные. Также бывают и смешанные, например, направление сотрудника на учёбу за счёт организации всегда выгодно позиционировать, как материальное поощрение данного сотрудника и долговременные вложения, основанные на вере руководителя в то, что этот сотрудник заслуживает, чтобы в него «вкладывались».

Кстати, любую форму обучения сотрудников, касается ли это профессионального обучения на рабочем месте или какого-либо тренинга, всегда можно подать как поощрение. Многие руководители часто об этом не думают, а зря.

Хочу отдельно остановиться на такой форме поощрения коллектива в целом, как праздник по случаю юбилея фирмы и успешной работы коллектива на протяжении многих лет. Очень часто на такой праздник приглашаются партнёры из других организаций, представители покупателей и поставщиков.

То есть если вы делаете праздник, то определитесь, праздник ли это или нечто иное. Если это не праздник, то это работа, которая должна быть отдельно оплачена, или на худой конец не позиционироваться, как поощрение.

Ничего так не раздражает сотрудника, как поощрение, которое он не считает поощрением. Подумайте о чувствах человека, которого начальник, в присутствии остальных сотрудников «поощрил» следующей фразой: «Петров, вы в этом месяце отработали гораздо лучше остальных сотрудников, вы просто звезда!». Поощрения не должно сочетать двусмысленности или возможности восприниматься как-то иначе. Например, фраза «Ну можете же делать хорошо, если захотите» — вряд ли выглядит бесспорным комплиментом. Мы постепенно перешли к нематериальным формам поощрения. Давайте в дальнейшем, чтобы чётко понимать, о чём мы говорим, будем называть их комплиментами. Можно сказать, что комплимент — это высказывание,

приятное, любезное, лестный отзыв, не противоречащий действительности, соответствующий ситуации и ожиданиям партнёра.

Классификация комплиментов:

1. По ориентации: внешность; способности (интеллект); эмоциональная сфера; волевая сфера; профессиональная сфера; личность в целом.

2. По форме: сравнение; оценка; антитеза, комплимент другому человеку, на фоне занижения оценки себя; косвенный комплимент; завуалированный комплимент; инверсия (превращения недостатка в достоинство); парадокс; встроенный комплимент; сложный комплимент, который включает несколько видов.

Я сознательно не привожу здесь примеров, чтобы вы не заикливались на каких-то штампах, а максимально проявляли творчество. Когда вы делаете комплимент, очень желательно проанализировать, комплимент ли это. Например, «Сегодня вы на удивление хорошо выглядите» или «Ну наконец-то у вас получился документ, к которому невозможно придраться, не то, что раньше». Эти высказывания, по меньшей мере, являются сомнительными. То есть, перед тем как вы хотите что-то сказать сотруднику, проанализируйте свои эмоции и чувства к этому человеку в настоящий момент.

Вывод. Итак, только разумное сочетание наказаний и поощрений даёт возможность избегать неудач в деятельности фирмы (наказания) и двигаться вперёд и развиваться (поощрения).

Основные требования к формулировке вида наказаний:

1. Наказание должно исходить из будущего.
2. Наказывается не человек, а его проступок.
3. Наказание должно быть неотвратимо и своевременно.
4. Материальные наказания следует использовать крайне осторожно.
5. Наказание должно быть личным.
6. Наказание не должно вызывать чувства вины или унижать человека.
7. Действия, которые наказываются, должны быть максимально обоснованы и приняты коллективом, как необходимые для успешной работы всего коллектива.
8. Наказание — это творческий процесс.
9. Процесс должен носить доброжелательный характер

Высокая мотивация персонала — это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроения работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что результаты работы и рабочее поведение работников определяется не только их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Библиографический список

1. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для вузов / **А.И. Кравченко, И.О. Тюрина.** — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2005. — 1136с. — (Gaudeamus).
2. **В.В. Музыченко.** Управление персоналом: учебник для вузов. — М.: ИЦ «Академия», 2003. — 528с. — (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление).
3. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. / **Виханский О.С., Наумов А.И.** / М.: Гардарики, 2001. — 528с.