

# Мотивация сотрудников

## (Продолжение)

Ирина Печена, психолог, Информационно-аналитический центр современной электроники

*Автор продолжает разговор, начатый в прошлых номерах «Производства электроники», — о мотивах, движущих всеми членами организации людей, от руководства до рядовых сотрудников.*

### ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ

#### ПОощРЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ

##### Часть 1

В этой статье мы коснемся вопроса использования внешних стимулов при полном отсутствии или недостаточной мотивации сотрудников к работе.

Как можно усилить мотивацию при выраженном безразличии или «прохладном» отношении к труду?

Здравый смысл подсказывает, что увеличить активность можно путем *поощрительных* мер: премий, карьерных продвижений и т.д. и *наказывающих* мероприятий: штрафы, замечания, выговоры, угроза увольнения и др.

Первые систематические исследования закономерностей использования поощрения и наказания провели бихевиористы (от англ. Behaviour — поведение). Бихевиоризм одно из самых крупных течений психологической науки, возникшей в Америке, в первой половине прошлого столетия. Свои эксперименты они проводили как на животных, так и на людях. Многие положения подвергались суровой критике со стороны психологов других направлений. В частности, за их склонность, объяснять сложнейшие психические процессы с излишне биологизаторских позиций. Мы не будем здесь приводить все физиологические хитрости этого учения. Скажем только, что они использовали для построения своей теории учение И.П. Павлова о формировании условного рефлекса.

Бихевиористы считали, что поведение целиком определяется влиянием внешней среды и его можно изменять, используя различные стимулы. Поэтому нет ничего удивительного в том, что представители именно этого направления, стали изучать закономерности воздействия поощрений и наказаний на поведение человека.

Основными разработчиками проводимых экспериментов был Б. Скиннер и его группа.

#### НАКАЗАНИЕ

Наказание подавляет нежелательное поведение и снижает вероятность его повторения.

Напомним, что в реальности наказание (как и поощрение) имеет только психологический смысл, и никакого другого.

Юридический термин «наказание» лишь подразумевает такой смысл. Однако, например, посадка человека в тюрьму, прежде всего, изолирует его от общества. И для некоторых людей она, при определенных обстоятельствах может стать даже благом. Если нежелательное поведение не подавляется, значит, это — не наказание.

Так, для одного угроза увольнения (наказание) может стать катастрофой, для другого — лишь поводом поменять работу.

Наказание кажется весьма полезной мерой, потому что сразу после угрозы его осуществления, человек, ранее проявлявший безразличие к работе, обычно начинает действовать.

Но, как выявили бихевиористы, наказание имеет и свои существенные недостатки.

1. Обычно наказание вызывает у наказанного страх, агрессию и нелюбовь. Таким образом, одновременно с наказанием руководитель может начать терять преданность и уважение подчиненных;

2. Наказание обучает человека реакциям бегства и уклонения. Это может выражаться в склонности сотрудников ко лжи, или избегания встречи с с руководством.

3. Главный недостаток наказания заключается в том, что оно затормаживает нежелательное поведение только до тех пор, пока ситуация контролируется кем-то, и наказывае-

мый об этом знает. Но чуть «вожжи ослабнут» — человек срывается.

4. При частых наказаниях у человека растет тревога и начинает снижаться самооценка, что естественно сказывается на эффективности его работы.

Бихевиористы выявили *правила эффективного наказания*. Вот они.

— Не используйте наказания, если ситуацию можно исправить другим способом. Старайтесь чаще использовать похвалу. Сначала постарайтесь не замечать нежелательного поведения (срабатывает физиологический механизм угашения реакции). При этом надо обязательно поощрять желательное поведение. Если это не помогает, только тогда примените наказание...

— Наказывать важно во время или сразу после нежелательного поведения. Поскольку немедленное наказание часто оказывается невозможным, то хотя бы сообщите, за что конкретно вы наказываете сотрудника.

— Используйте минимальное наказание, необходимое для подавления плохого поведения. Часто достаточно бывает замечания или выговора.

— Лишение позитивного стимула также является наказанием.

— Частое наказание может «девальвироваться», т.е. со временем потерять свою эффективность. Например, если вы будете постоянно угрожать выговором, то сотрудник постепенно перестанет воспринимать угрозу всерьез. Лучше приводите угрозу в исполнение.

— Очень важно быть последовательным. Четко определите, какое именно поведение Вы считаете неправильным. Наказывайте каждый раз, когда оно проявляется. Нельзя один раз наказывать, а в следующий раз нет.

— Наказывайте с уважением. Дайте возможность провинившемуся сотруднику «сохранить лицо». Напри-

мер, не критикуйте его прилюдно. (Другое дело, если Вы решили устроить показательную порку).

Ругайте за конкретный поступок, и не затрагивайте личность в целом. «В сердцах» мы можем наговорить всё, что угодно.

Эти правила не взяты неоткуда. Они выявлены экспериментально, а следовательно имеют обязательную силу при использовании наказания в управлении чужим поведением.

В конце статьи, уместно напомнить одно обстоятельство. Агрессия, направленная на другого человека, имеет тенденцию самоподкрепления

(**подкрепление** — это термин, обозначающий любое событие, увеличивающее вероятность повторного возникновения реакции).

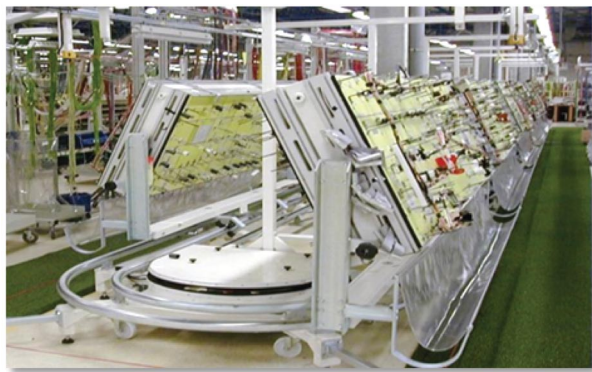
Вы заметили, что подчас, когда мы накричим на кого-либо (не только на работе, но и в семье, на транспорте), нам становится легче. Ибо проявление агрессии обычно снимает наше напряжение и дает возможность расслабиться. Поскольку это происходит бессознательно, то мы не замечаем расслабления. Кроме того, агрессивное поведение позволяет нам почувствовать себя на вершине положения, ощутить свою власть над другими.

Таким образом, проявленная агрессия приносит нам важные дивиденды. В результате мы мотивируем себя на проявление раздражения все чаще и чаще. Потому что подкрепляемая реакция усиливается. И может так сложиться, что мы уже не стремимся оказать разумное наказание, а просто проявляем свою агрессию. Такое поведение может превратиться в привычку. Помните об этом! Наказание лучше всего осуществлять с «холодной головой», если вы хотите получать эффективный результат.

В следующей статье мы продолжим эту тему.

## НОВОСТИ РЫНКА

### Новый партнер — PINTO BRASIL



ЗАО Предприятие Остек начинает сотрудничество с одним из ведущих европейских производителей оборудования для промышленной сборки проводных жгутов — компанией PINTO BRASIL — Fábrica de Máquinas Industriais, S.A. (Португалия).

Потребителями ее продукции являются все основные мировые производители жгутов, такие как: Leoni, Valeo, Yazaki, Delphy и др.

Компания была основана в 1991 году и специализируется на производстве сборочных конвейеров, транспортных систем, систем

промежуточного хранения и прочей технологической оснастки для серийного производства проводных жгутов, а также систем транспортировки и хранения деталей, узлов и агрегатов, необходимых в любом серийном сборочном процессе, и не только жгутовом.

У компании есть потенциал для проведения исследований, разработок и создания технических решений для удовлетворения любых потребностей клиентов в соответствии с европейскими стандартами EN 287-1:2004 и EN ISO 9606-2:2004 благодаря высококвалифицированному персоналу.

Компания уже известна на российском рынке и имеет репутацию надежного производителя. В целях сокращения времени реакции на возникающие проблемы Предприятие Остек и Pinto Brasil договорились о взаимовыгодном сотрудничестве. Компания Остек берет на себя выполнение всех обязательств по комплексному техническому обслуживанию, используя опыт наших сервисных инженеров, прошедших обучение и получивших сертификаты производителей оборудования.

Подробнее о нашем новом Партнере вы сможете узнать во время выставки «ЭлектронТехЭкспо 2010» с 20 по 22 апреля, посетив стенд ЗАО Предприятие Остек №А14.

[www.ostec-smt.ru](http://www.ostec-smt.ru)

## НОВОСТИ РЫНКА

### Многошпиндельная намотка от компании MARSILLI



На выставке «ЭкспоЭлектроника 2010», которая пройдет в МВЦ Крокус Экспо с 20 по 22 апреля, ЗАО Предприятие Остек представит новую автоматическую многошпиндельную намоточную машину BW 8-60 производства компании MARSILLI & Co. S.p.A (Италия).

Это первая намоточная машина серии BW, предназначенная для различного объема производства: от низкосерийного до среднесерийного. Основными приложениями являются малогабаритные трансформаторы, реле и индуктивные компоненты. Автоматизация заключается в заделке концов провода (крепление на каркас), намотке катушки и обрезке провода.

На машину возможна установка от 2 до 8 шпинделей. Шпиндели устанавливаются на подвижную траверсу, которая позиционирует-

ся программным способом и позволяет автоматически выполнять операции с проводами всех шпинделей одновременно. Привод траверсы осуществляется с помощью сжатого воздуха. Привод шпинделей — электрический.

Стандартные процедуры подачи провода на шпиндель, закрепления его конца на каркасе, намотка, обрезка и закрепление второго конца осуществляются автоматически программой.

Оборудование может комплектоваться более чем 15 дополнительными опциями, позволяющими значительно сократить количество ручных операций — от подачи каркасов до сортировки готовых изделий, тем самым увеличивая производительность устройства.

Приглашаем вас посетить стенд ЗАО Предприятие Остек № А14, где вы сможете ознакомиться со всеми возможностями данного устройства, узнать больше о всей линейке компании Marsilli, задать вопросы непосредственно производителю оборудования и совместно со специалистами найти то решение, которое будет максимально отвечать вашим потребностям.

[www.ostec-smt.ru](http://www.ostec-smt.ru)