

## Штрихи к портрету МОТИВАЦИИ

### Увертюра

Многие привыкли думать, что человек ходит на работу, чтобы «затрачивать усилия, уставать, терпеть, преодолевать трудности, мучиться от неразберихи и неорганизованности, проявлять хитрость для избегания репрессий, возвращаться домой как «выжатый лимон» и два раза в месяц получать за все эти неприятности денежную компенсацию под названием зарплата...» (мнение автора ряда работ в области исследования мотивации, Каверина С.Б)

Так что же такое работа? Хобби, за которое вы получаете денежное вознаграждение? Иллюзия надежности и способа бегства от невроза кризиса? Последнее прибежище тех, кто больше ничего не умеет (О.Уальд)? Место, где знания и навыки обмениваются на денежные знаки? Если так, то что является ключевым фактором для гарантированного качественного выполнения задач наемными работниками?

### Москва слезам не верит

Помните эпизод из фильма Москва слезам не верит, когда Людмила, работая в химчистке, демонстрирует спектр поведения наемного работника от стандартно-равнодушного – до идеальной ориентации на клиента и высочайшие стандарты качества работы – и снова возвращается к пренебрежительно-агрессивному стилю? Почему же меняется поведение героини? На тренингах, когда проводится анализ данного видео-фрагмента, участники очень точно подмечают, что причиной смены поведения сотрудника на рабочем месте является наличие или отсутствие личной заинтересованности в качественном выполнении своих рабочих обязанностей.

Для героини Муравьевой личная заинтересованность, как вы помните, состояла в возможности изменения своего социального и материального положения («вот из меня бы генеральша получилась!»)

Позвольте задать вам вопрос уважаемые читатели, а что мотивирует лично вас выполнять вашу работу качественно: деньги? уровень профессионализма, который просто не позволяет выполнять работу некачественно? интерес к делу, которым вы занимаетесь? страх «попасть под сокращение»? драйв от выполнения сложного, но чертовски интересного задания? личный вызов? мнение «значимых других»? Что-то еще? А как вам кажется, знают ли о том, что вас на самом деле мотивирует, ваши руководители? Думаете, вряд ли – судя по их действиям по отношению к вам? ☺ Возможно, также и мы не задумываемся о «движущих силах» для наших подчиненных? Или принимаем желаемое за действительное? Или действуем на основании того, что, как нам кажется, сработает? А что если оставить все как есть - и ничего не изменять в существующих на данный момент мотивационных подходах?

### Достаточно ли одной таблетки?

Давайте рассмотрим пример психологического эксперимента, который, возможно, ответит на заданные вопросы. Итак, с целью определения эффективности воздействия лекарственного препарата «А» были организованы 4 экспериментальные группы: одна группа больных, участвующих в эксперименте, получала лечебный препарат «А», группа других больных – препарат «В», третья - вообще не получала никаких препаратов для лечения заболевания, и четвертой группе пациентов в качестве лечения предложили таблетку глюконата кальция, авторитетно заверив, что это очень эффективный препарат, который успешно используется для лечения данного заболевания – т.н. плацебо эффект). Какими же были результаты? Процент больных, которые выздоровели (по группам, соответственно):

Препарат А

Препарат В

Группа без препаратов

Плацебо эффект

Аналогичные процессы, на мой взгляд, происходят и в сфере мотивации персонала: при примерно равных стартовых условиях и ресурсах, команды могут демонстрировать абсолютно разные достижения. В чем же секрет? Безусловно, как нет универсальной таблетки от всех заболеваний, также и нет единой мотивационной стратегии, которая была бы эффективна во всех случаях, и все же определенные тенденции в групповой и индивидуальной мотивации можно выделить. Что будет критерием успеха? Естественно, конечный результат! В жизни, как в нашем эксперименте, случается, что результат работы группы, для мотивации которых использовалась мотивационная стратегия X, выглядели бы хорошими, вот только если бы не было результатов работы команды сотрудников, руководитель которой использовал мотивационную стратегию У – и команда, работающая приблизительно в те же сроки и с теми же ресурсами продемонстрировала результат на порядок выше! Мораль сей басни – безусловно, следует знать, что мотивирует ваших людей (а узнать это можно с помощью наблюдения – внимательного и неустанного – за тем, что говорят и не говорят ваши люди, что они делают и не делают - и анализа по каким причинам это происходит с последующим применением правильной мотивационной стратегии для правильных людей в правильное время. Конечно, не следует забывать классику - Хотторнский эксперимент, результаты которого дали массу любопытной информации, к примеру: сам факт наблюдения (контроля) за деятельностью сотрудника повышает производительность его труда. Не могу удержаться и не представить вашему вниманию еще одну идею прославленного гуру мотивации. Всем известна теория т.н. удвоенных факторов мотивации Герцберга. Любопытно, что его же перу принадлежит еще одна мотивационная рекомендация – теория КИТА. Это аббревиатура, которая расшифровывается следующим образом: Kick In The Ass... Теория менее социальна – и, соответственно, менее растиражированная, но находящая мгновенный отклик в сердцах менеджеров☺.

А вообще-то важно помнить, что мотивационный климат – изменчивая штука, как и климат в принципе – сегодня – влияние одних факторов, завтра – циклон – и снова изменение тенденций, не так ли?

В ряде случаев, также как в нашем эксперименте, отсутствие прозрачных мотивационных схем или подмена истинной мотивации PR-мероприятиями, имитирующими активность и профессиональный подход в этой области, дают, казалось бы, абсолютно приемлемый результат. Сотрудники как работали со среднестатистической производительностью, так и продолжают работать.

Представьте себе, что по дороге едет машина – подержанная, что-то поскрипывает\постукивает где-то внутри нее, машина без кондиционера, лето, жара, но все же – худо\бедно - машина едет. Казалось бы, все нормально, ведь едет же?! и в то же время, если поставить кондиционер, сделать необходимый ремонт - ехать будет комфортнее, да и риск развалиться на первом же ухабе снижается.

Также и с мотивацией – можно все оставить все как прежде с милыми сердцу «старыми» мотивационными программами. А можно и оптимизировать работу персонала, и «перетряхнуть» привычные ценности, и задуматься – а что же все-таки движет людьми? Что поможет сотрудникам не опускать руки в «новых экономических условиях», стена от драматизма происходящих событий, а работать на благо вашей компании долго и счастливо (как говорится, либо вы – часть решения, либо вы – часть проблемы)? Ответ дает его величество экономический кризис, являющийся своего рода лакмусовой бумажкой – ведь известно, где тонко – там и рвется – прежние системы мотивации, возможно, и срабатывали бы в неизменившихся условиях, но если вы замечаете, что неладно что-то в датском королевстве на каком-то из участков работы – вот и и сигнал для переосмысления мотивационных методов, применяемых для сотрудников, выполняющих эту работу. Считаете, что все же сложно определить истинные мотиваторы ваших людей – посмотрите на их привычки, на приобретенные навыки, на полученные знания – ведь мотивация – это потребности, это, что приносит удовольствие. *Понаблюдайте за людьми, и используйте для анализа качественную классификацию, к примеру, по мнению Леонарда, Бивайса и Скола, существуют следующие виды мотивации:*

*1. Мотивация, идущая изнутри (имеющая своим источником сам процесс)*

*если человек мотивируется к выполнению той или иной работы или к тому или иному поведению только ради удовольствия, которое он получит от этой работы или от этого поведения, тогда речь идет о мотивации, протекающей из процесса.*

*Сама работа действует как источник мотивации: работающие наслаждаются тем, что они делают. Идущая изнутри процессуальная мотивация названа также внутренней мотивацией получения удовольствия от выполнения задания, не зависящая от внешнего контроля или награды.*

*2. Инструментальная мотивация*

*инструментальные награды мотивируют людей, когда они чувствуют, что их поведение будет вести к определенным внешним осязаемым результатам, таким как оплата, продвижение по службе, премии и т.д. Этот источник мотивации объединяет отчужденную и расчетливую включенность, легальное послушание и внешнее вознаграждение.*

*3. Мотивация, протекающая из внешней концепции Я*

*Мотивация этого рода протекает из внешних источников: индивидуум ориентирован прежде всего на других, ища у них подтверждения своих черт, компетентности и ценностей. Идеальное Я усваивается из ролевых ожиданий референтных групп. Индивидуум ведет себя так, чтобы удовлетворить членов референтной группы сначала для того, чтобы быть принятым ими, а после достижения этого – для того, чтобы получить статус. Это категория сотрудников, которые ищут членства и старшинства в организациях, одобрения со стороны лидеров и одобрения в группах.*

*4. Мотивация, протекающая из внутренней концепции Я*

*такая мотивация имеет внутренние основания. Индивидуум сам устанавливает внутренние стандарты черт, компетентности и ценностей, которые становятся основанием для идеала Я. Впоследствии личность мотивируется к такому поведению, которое подкрепляет эти стандарты и позволяет достичь более высоких уровней компетентности. Аналогичные мотивы описаны как потребность личных достижений, внутренняя мотивация преодоления вызова.*

**Скажите мне, чего бояться ваши сотрудники, и я скажу какой вы руководитель**

Давайте рассмотрим, а что же изменяется в мотивационной сфере в новых экономических условиях?

Как известно, во время перемены, а кризис, безусловно, является таковой, количество продуктивного рабочего времени (то есть времени, посвященного выполнению рабочих обязанностей) сокращается, а больше времени работники уделяют так называемому социальному и личному времени, к примеру, обсуждению: сохраниться ли мое рабочее место? Кто на каком счету у руководства? Что происходит в организации на самом деле? Что происходит в других предприятиях моей отрасли? Какие перспективы развития? – продолжите ряд по своему усмотрению.

Кроме этого, возможно, у части сотрудников появляется страх потерять или сменить работу, возникают опасения, что льготы (или заработную плату) не будут пересматривать «в лучшую сторону», хоть бы в худшую не пересмотрели. Может казаться, что мнение сотрудников не интересует руководителей, и даже если боссы узнают истинные мотиваторы, вряд ли они будут что-то менять. Некоторые руководители, возможно, считают, что сотрудники должны и так хорошо работать, имея мотивацию просто сохранить рабочее место и/или сотрудников должен мотивировать страх потерять работу. В рассмотрении этой темы интересен эксперимент, проведенный с двумя мышами. В первом случае мышь, бегая по лабиринту, в определенных местах получала удар током. Когда мышь бежала второй раз по этому маршруту, она благополучно миновала опасные места и продолжала бодро перемещаться по лабиринту. Во втором случае мышь, бегая по лабиринту, встречала удары

тока каждый раз в новых местах. По истечении определенного времени попыток предугадать безопасный маршрут, она просто села в углу и перестала двигаться вообще.

Это яркая иллюстрация результата воздействия на сотрудников непрогнозируемых взысканий и порицаний. Страх как канва рабочей обстановки приводит к утаиванию информации, искажению истинной картины событий, формальному выполнению должностных обязанностей, ориентации на презентацию работы, а не ее процесс и результат, отсутствие инициативы и творческого подхода, а в худшем случае – лишь к имитированию работы. Не напрасно Деминг, классик управления качеством, одной из основополагающих аксиом менеджерского успеха считал принцип «Изгоняйте страхи».

### **Кто же в доме хозяин?**

Систему управления людьми логично начинать создавать, четко понимая основные ингредиенты личности человека. Интересна модель, используемая в йоге: представьте себе карету, на козлах которой сидит кучер и правит четверкой лошадей. Используются следующие аналогии: карета – это тело, кучер – это интеллект, вожжи, которыми он погоняет лошадей – воля, и сами лошади – это наши эмоции (четыре основных). Кто же правит каретой? Наши эмоции, которые несут нас в даль светлую, пока интеллект реализует стандартные стереотипные манипуляции, вместо того, чтобы смотреть на дорогу и управлять реальной ситуацией? Интеллект, который волевым усилием прибрал к рукам эмоции? Ответ таков: Тот, кто сидит в карете – это Ваша Сущность, Ваше истинное «Я» – и правит каретой: волей, эмоциями, интеллектом. Бывает, конечно, что хозяин экипажа пьян или спит☺...

### **Вперед!**

С.Л.Рубинштейн писал о том, что для характеристики личности человека нужно ответить на три вопроса. Прежде всего, нужно выяснить, ЧТО ОН ХОЧЕТ, что для него привлекательно, к чему он стремиться. Это вопрос о направленности личности, потребностях, интересах, установках, идеалах. Вслед за этим встает второй вопрос: ЧТО ОН МОЖЕТ? Иными словами, каковы его способности, его возможности? И третий: ЧТО ОН ЕСТЬ? То есть как он реализует свои возможности. Это вопрос об устойчивых «стержневых» свойствах личности, а также о том, что для человека значимо в мире и в чем для него смысл жизни. Каковы Ваши ответы?

И в завершение статьи еще интересный факт: психологи отмечают, что важным моментом для развития личности является так называемая «кризисность». Кризисы присущи всем возрастным стадиям, это своего рода поворотные пункты, моменты выбора между прогрессом и регрессом. К примеру, глубинное отношение человека к миру и к самому себе может быть позитивным, связанным с прогрессивным развитием личности, и негативным, вызывающим отрицательные сдвиги в развитии. Человек выбирает доверие или недоверие к миру, инициативу или пассивность, компетентность или неполноценность и тп. Аналогичные процессы, как вы понимаете, происходят и с организациями, и с людьми «в новых экономических условиях». Каким будет Ваш выбор? Желаю, чтобы эпиграфом к Вашей деятельности и работе Ваших сотрудников стал девиз ВВС США: «Трудные задачи выполняем немедленно, невозможные – чуть погодя».

**Бизнес-тренер,  
Алена Рубанец**