

КАК НАЙТИ «КНОПКУ МОТИВАЦИИ» СОТРУДНИКА

Маслова Ю. С.

Научный руководитель – Раудене И. В.

Сибирский федеральный университет

Мотивация сотрудника – залог успешной деятельности организации, но, как показывает производственная практика, каждые три года в организации наступает мотивационный, а у сотрудника – профессиональный вакуум. И если стимулы отсутствуют, специалисты либо останавливаются на достигнутом квалификационном уровне, либо уходят. Поэтому основная задача каждого успешного менеджера решить вопросы: как получить действительно работающий коллектив? Как научить заботиться о компании и о её позитивном развитии?

Как повысить мотивационный капитал компании?

Есть три основных направления управления организацией – эффективный подбор персонала, его развитие и мотивация. Вопрос мотивации в этой последовательности занимает лидирующее положение. Ведь даже среднеквалифицированный сотрудник, имея большую степень мотивации, может с лёгкостью достигнуть высокого уровня профессионализма. На эту тему написано множество книг, разработана масса семинаров, тренингов и учебных пособий. Однако когда дело доходит до практики применения моделей мотивации, начинаются сложности. Профессиональный вакуум сотрудника («Я уже всё знаю») начинает выражаться немотивированным поведением персонала, резким ростом текучести кадров, попытками пойти учиться или поменять место работы. И если в организации нет мотивационной поддерживающей системы, то каждые три года коллектив впадает в стадию рецессии или вообще разваливается. Без решения этой проблемы нельзя получить действительно работающий коллектив, который кроме собственной выгоды заботится ещё и об общем состоянии компании и об её позитивном развитии.

Есть три, на первый взгляд, схожих понятия: мотивация, стимуляция и манипуляция, которые говорят об одном, но, в то же время, каждое о разном.

Мотивацией называют внутреннее желание человека сдвинуться с места с целью получения или избегания чего-либо. Поэтому на практике применяется два вида мотивации – мотивация достижения (через благодарность, премирование, повышение в должности и др.) и мотивация наказаний (с использованием штрафов, понижения в должности, увольнений). Отличительным признаком мотивации является наличие выгоды для обеих сторон сделки по принципу «выиграл – проиграл». С организационной точки зрения, *мотивация – результат добровольного соглашения работника и управляющего об итогах труда (результате)*. Результат при этом обязательно должен быть измерим. В структуре мотивации выделяются четыре элемента:

1. предоставление ресурсов (оборудованное рабочее место, заработная плата, социальный пакет) – иначе говоря, сначала нужно «прикормить»;
2. понимание со стороны начальства – способность прямого руководителя понять проблемы отдельного работника и пойти ему навстречу, то есть «приласкать»;
3. формирование чёткого понимания того, что в компании считается «хорошей работой», что приветствуется, а что порицается – люди нуждаются в ценностных ориентирах, для того чтобы чувствовать себя удовлетворёнными при соотнесении им;

4. умение использовать карательную систему, выполняющую функцию «кулака под носом», потому что если применять только положительную мотивацию, то персонал исчерпает данные ему ресурсы за полгода.

Для функционирования эффективной мотивационной системы необходимо использование всех четырёх элементов, своего рода метод «кнута и пряника».

Стимуляция – внешнее воздействие на человека с целью получить от него желаемое поведение. Словом *stimulus* в Древнем Риме обозначали заточенную палку, которой погонщики кололи быков, причиняя им боль. Например, авторитарное управление, по сути, является стимулирующей системой, где главный стимул формулируется так: «Не будете работать – не получите денег и умрете с голоду. Не нравится предлагаемый набор благ – уходите». Стимул даёт ожидаемый эффект, если он соответствует мотивации сотрудника. Если стимул не совпадает с мотивацией, то он имеет краткосрочное влияние или вообще не даёт эффекта. И как нет универсальной таблетки, так и нет универсальных стимулов.

Манипуляция – навязывание одной стороной своих правил игры при соглашении другой стороны на невыгодные для себя условия, на принятие решения во вред своим интересам. Манипуляция всегда строится по принципу «мой выигрыш – твой проигрыш», манипулятор использует другого в своих интересах как объект, а не как партнёра, участника диалога. В манипуляциях важна сиюминутная выгода, а не долгосрочные отношения. К сожалению, многие руководители не могут удержаться от манипуляции подчинёнными, что является помехой в управлении.

Таким образом, мотивация отличается от стимуляции своим внутренним характером, а от манипуляции – взаимным проигрышем двух сторон. Например, мы знаем, что сотрудник мотивируется свободой принятия решений и самостоятельностью. В этом случае стимулом будет являться предоставление ему гибкого графика работы и контроль только по результату. Манипуляцией же по отношению к такому работнику будет предоставление ему желаемых условий труда при расчёте заплатить меньше за уже сделанную на должном уровне работу, внешне демонстрируя при этом претензии к качеству и ссылаясь на то, что он уделит недостаточное количество времени этому делу.

Многие руководители имеют заблуждения в области мотивации, вот основные из них.

Первый миф заключается в утверждении, что «все люди хотят зарабатывать деньги», на самом деле это выглядит как «всем нужны деньги». Отсюда появляется проблема «потолка мотивации» в виде ответа на вопрос: сколько денег нужно сотруднику для счастья. Достигая определённого уровня заработной платы, большинство российских работников начинает работать с установкой «денег хочу больше, а работать – нет».

В основании *второго мифа* лежит патологическая жадность российских управленцев, которая выражается в неприкрытом желании заставить всех работать за минимальную заработную плату. Этот миф можно узнать по ключевым фразам «Не могу увеличить оплату труда, потому что у меня растут издержки», «У нас тяжелое финансовое положение», «Это слишком просто, я не буду за такое столько платить», а также по закономерностям в поведении руководителя, таким как:

- 1) предложение в качестве вознаграждения процента от прибыли/оборота, зная, что сотрудники таких показателей никогда не достигнут, или перерасчёт в случае их достижения. В результате, например, не выдерживается базовая ставка или меняется процент – было обещано 5 %, а выплачивается 0,05 %;
- 2) нарушение обязательств за спиной – договаривались с исполнителями о какой-то схеме выплат, те согласились и начали работать. А когда появились

возвратные финансовые потоки, запускается черный PR вопросами: «А что Вы конкретно сделали?», «Зачем Вам такие деньги?» и т. д.

Далеко не у всех руководителей произошёл переход из спекулятивной зоны к настоящему управлению. Руководитель одной управляющей компании искренне возмущался тем, что его сотрудники воруют. Когда у него спросили, сколько же он им платит, он поразил всех ответом «семь-десять тысяч рублей в месяц». Понятно, что в этом случае невозможна нормальная мотивация. Патологическая жадность не лечится. Управляющие компании, где она присутствует, имеют жестокую текучку. Они существуют, пока рынок предоставляет такую возможность, и разорятся, когда эта возможность пропадёт. К этой же группе нарушений относится странный феномен, наблюдающийся у многих бухгалтеров: теряя тысячи рублей, они экономят на скрепках.

Третий миф выражается в представлениях о том, что где-то существуют теоретические модели мотивации, которые можно заставить работать. Такие модели не будут действовать по двум причинам:

1. 83 % населения РФ страдает синдромом хронической усталости, что порождает аномальные реакции на нормальную мотивацию;
2. порядка 94 % населения обладает негативным сознанием, так называемой «тоскливой злобой», что связано с многолетней нацеленностью людей только на выживание.

Четвёртый миф основывается на уверенности в том, что на мотивацию влияет возраст, а, следовательно, молодые специалисты имеют активную мотивацию.

В современной России интенсивность жизни составляет примерно 1 год к 2,5 годам, поэтому мотивация покоя (стремление к снижению активности и отдыху) становится более ранней и достигает возраста 31 – 39 лет вместо 56 лет.

Пятый миф гласит, что **человеком управляет материальная мотивация** (оплата труда, бонусы, социальный пакет и всё, что исчисляется).

Вообще, надо сказать, денежное вознаграждение – самый слабый мотиватор, не оказывающий длительного эффекта. Например, позитивный эффект при удвоении оклада равен двум неделям, после чего возникает недовольство как результат привыкания сотрудника к новому доходу и роста его потребления: сначала не хватало на картошку, а теперь – на жемчуг, отчего мера горя больше. Денежное вознаграждение в форме процента или бонуса действует два месяца – месяц после обещания и месяц после получения. Очень большое денежное вознаграждение (гонорар) действует два-три месяца после обещания и начала выполнения работ.

Шестой миф: мотивация – это что-то только положительное. Без использования системы наказаний персонал моментально падает на уровень потребления и очень быстро проедает ресурсы. Вообще, проедание просыпается, как только нарушается зависимость мотивации от результата. А если не будет выстроена система наказаний, то будет процветать воровство, корпоративный алкоголизм и отсутствие уважения сотрудников к клиентам компании. Систему наказаний не следует путать с организационным насилием, когда человек не воспринимается как личность и принуждается организацией к определённым действиям.

Как включить мотивацию?

1. Необходимо исследовать уже сложившуюся систему мотиваций компании на наличие в ней вышеперечисленных мифов, от которых нужно будет избавиться.
2. Заставить людей зарабатывать, запустив потребление. Сделать это можно, только повышая качество жизни сотрудников, тем самым блокируя накопления и заставляя их тратить. Этому будет способствовать качественный ремонт

в офисе, здоровая и качественная еда для сотрудников, введение дресс-кода, требующего делать стрижку, носить одежду и обувь определенного уровня.

3. Быть готовым к вложениям: руководителям, не готовым к инвестициям, в зоне мотивации делать нечего. Для того, чтобы мотивация стала инструментом управления, руководителям необходимо от психологии рвачества перейти к психологии собственника, который заботится о людях ради процветания своего же бизнеса. Также необходимо помнить правило: издержки всегда пропорциональны произведённому результату, в противном случае причину нужно искать в управлении.
4. Не стоит надеяться, что можно построить одну на всех универсальную модель мотивации. Каждый человек считает ценным что-то своё, и набор мотиваторов может быть разным. Строить мотивацию нужно так, чтобы люди понимали правила игры.
5. Возраст сотрудников не нужно принимать в расчёт при создании системы мотивации. Люди страдают синдромом хронической усталости независимо от возраста, и им нужна возможность регенерации (восстановления) во время работы – комнаты отдыха, организованная качественная еда, тренинги на стрессоустойчивость, прививки и другие варианты заботы о здоровье.
6. Превратить социальный пакет из иждивенческого механизма в инструмент мотивации. Для этого нужно опросить людей и составить социальные пакеты, исходя из возможностей компании.
7. Для воздействия на сотрудников уметь выбрать «кнут» – систему наказаний (но в ней должно отсутствовать насилие). Организации необходимо уметь использовать мотивационное наказание, т. е. «укусить» в зону демотивации сотрудника, где это воздействие болезненно. Но демотиваторы для адресного эмоционального воздействия можно выбрать только на основе знания мотиваторов своих сотрудников. Например, если сотрудник мотивируется интересной (творческой) работой, то наказать его можно, заставив какое-то время заниматься рутинной. Если для сотрудника важно участие в совещаниях – стоит несколько раз не пригласить его на них. Склонного к самостоятельности сотрудника взять на время под тотальный контроль и т. п. К денежным поборам (штрафам) в виде наказания лучше не прибегать. Штрафы из зарплаты воспринимаются как ограбление, т. к. у наших людей постоянно присутствует чувство обобранности.

Даже если в управляющей компании разработана и внедрена система мотивации, нельзя останавливаться. Любая система должна постоянно анализироваться, развиваться и пересматриваться, т. к. нет ничего более изменчивого, чем человеческая личность. Чем выше степень удовлетворённости трудом у ваших сотрудников, тем прочней их привязанность к организации и руководителю.