

Тайные механизмы мотивации

Мотивация — это побуждение к действию. Двигатель, который управляет поведением человека. Если нет мотивации, невозможно заставить работать или покупать. Именно поэтому в бизнесе пристальное внимание уделяется изучению мотивационных механизмов. Но, как оказалось, науке удалось глубже разобраться в парадоксальных принципах этого явления. Что же это за секреты, которые известны ученым, но остались загадкой для маркетологов и менеджеров?

КНУТ И ПРЯНИК?

Казалось бы, что может быть очевиднее: если хорошо работаешь, тебя ждет заслуженная награда в виде премий, комиссионных и прочих бонусов. На деле получается, что эти условные стимулы работают только относительно определенных видов работ. Они хорошо действуют при выполнении тех заданий, где правила просты и направление работы очевидно. Вознаграждение помогает концентрации и фокусированию на конкретной цели. Но если решение далеко не очевидно, то принцип «если сделаешь вот так, то получишь вот это» действует прямо противоположным образом. Комплексная работа требует расширения поля зрения, остроты мысли и творческого подхода. А обещанная награда фактически сужает фокус и ограничивает возможности, притупляя мышление и мешая творчеству. Оказывается, для многих видов современной деятельности принцип «кнута и пряника» не только не срабатывает, но зачастую даже вредит. Это открытие является одним из самых научно обоснованных и при этом одним из самых игнорируемых на практике.

КОГДА «МОРКОВКА» НЕ ПОМОГАЕТ

Для изучения воздействия награды на интеллектуальную деятельность группа американских экономистов провела серию экспериментов. Студентам нескольких университетов были предложены игровые задания, для решения которых требовался творческий или механический подход, а по итогам продуктивности выдавалось вознаграждение трех разных уровней. Что же произошло? Если для выполнения задания необходимо было приложить только механические

усилия, то премия оказывала вполне предсказуемое действие: чем выше сумма, тем лучших результатов достигали студенты. Но как только предполагалось вовлечение самых элементарных умственных усилий, эффект награды терял свое решающее влияние: более крупная премия вела к снижению продуктивности. Может быть чистоту эксперимента испортил скромный для американских студентов размер вознаграждения? Исследователи решили повторить опыт в индийском городе Мадурай, поскольку уровень жизни там ниже и денежная премия обретает более глубокий смысл. Однако и здесь выполнение интеллектуального задания принесло худшие результаты под «угрозой» наибольшего вознаграждения. Более того, специалисты из Лондонской школы экономики, проанализировав 51 компанию, где платят сотрудникам только за результативность, пришли к следующему выводу: финансовые стимулы могут негативно влиять на общую производительность труда. Получается, что «морковка», которая заставляет идти вперед, может только отвлечь человека от решения сложных задач.

НЕ ТОРОПИТЕСЬ С ВЫВОДАМИ

«Прекрасные новости! — подумают руководители. — Теперь можно не платить премию работникам, да и зарплату можно урезать — деньги ведь не главное». И они жестоко просчитаются: «платя орешками, получите обезьяну». Если зарплата не покрывает минимальных потребностей, можете забыть все, о чем шла речь выше. Вознаграждение перестает играть решающую роль только с третьей ступени пирамиды Маслоу, то есть после удовлетворения основных физиологических потребностей

и приобретения чувства защищенности. Несомненно, зарплата должна быть адекватной и справедливой, чтобы вопрос денег был снят с повестки дня. При этом хорошо мотивирует постепенный рост зарплаты, а ее необоснованное уменьшение чревато резким ухудшением отношения к работе. Бонусы — это прекрасно, но вместе с тем необходимо разграничить труд механический, который можно оценить количественно, и интеллектуальную деятельность. В первом случае следует обещать конкретное вознаграждение за каждую «единицу» работы. А во втором — вознаграждать человека для того, чтобы он понимал, как его ценят. О поощрении никогда нельзя забывать, поскольку найти по-настоящему хорошего работника гораздо труднее, чем руководителя.

УСЛОВИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Символом индустриальной революции стал конвейер, который резко повысил производительность труда, избавив при этом от необходимости нести полную ответственность за конечный результат. Однако теперь практически любая деятельность включает творческие элементы и необходимость принимать сложные решения. Распространение получила система под названием «Рабочие условия, направленные исключительно на результат» (ROWE — Results Only Work Environment), разработанная консультантами по HR из Миннесоты Кали Ресслер и Джоди Томпсон. У сотрудников нет графика выхода на работу и определенного времени пребывания в офисе. Они появляются, когда хотят, а могут вообще не приходиться. Как, когда и что делать — каждый решает сам. Не всем подходит такой стиль работы, но самые продвинутые компании всегда

**ХОРОШО
МОТИВИРУЕТ
ПОСТЕПЕННЫЙ
РОСТ
ЗАРПЛАТЫ,
А ЕЕ НЕОБОС-
НОВАННОЕ
УМЕНЬШЕНИЕ
ЧРЕВАТО
РЕЗКИМ
УХУДШЕНИЕМ
ОТНОШЕНИЯ
К РАБОТЕ**



учитывают в системе функционирования три главных принципа: самостоятельность, профессионализм и целенаправленность. В результате наблюдается рост продуктивности, расширение участия сотрудников в делах компании и повышение уровня удовлетворенности работой. Например, инженеры компании Google могут тратить 20% времени на любую работу по своему вкусу. Они самостоятельно определяют задачу, формируют команду и подбирают технику. Такой подход помог создать целый ряд программных решений, которых могло бы никогда и не быть: Gmail, Orkut, Google News. В период этих 20% времени у Google каждый год рождается примерно половина новых продуктов!

БИТВА ВЕКА НА АРЕНЕ МОТИВАЦИИ

В середине 90-х гг. XX в. Microsoft запустил проект электронной энциклопедии Encarta. Были задействованы все правильные и необходимые стимулы. Специалистам платили за написание и редактирование статей. Процессом руководили хорошо оплачиваемые менеджеры, соблюдая рамки бюджета и времени. А через несколько лет появилась еще одна энциклопедия, основанная на совсем иной модели: делай в свое удовольствие и без всякой оплаты. Если бы в то время обратиться к любому экономисту с вопросом, какая из моделей победит, то ни один из них, ни за что и ни в одной стране не предсказал бы триумфа Википедии. Сегодня все информационное поле интернета наполнено самыми разнообразными продуктами бесплатной человеческой деятельности. Разуме-

ется, не все ресурсы одинаково ценны, но некоторые просто поразительны. Например, программа с открытым кодом «Ушахиди» (на суахили означает «Свидетель»), запущенная в Кении в январе 2008 г. Ее называют картографией кризиса, поскольку она агрегирует информацию из разных источников (интернет, мобильные телефоны) с места событий и отображает ее на карте, формируя общую картину. Этой платформой пользовались в Мексике, чтобы отслеживать мошенничество на выборах. Ее применяют городские власти Вашингтона для мониторинга работ по очистке города от снега. Но самую большую известность она приобрела на Гаити после землетрясения. Содержимое интернета является плодом современных технологий и древней человеческой мотивации: творить и делиться этим с другими. Это яркая демонстрация того, насколько мощным может быть подобный стимул по сравнению со старомодным денежным вознаграждением.

ДЕМОТИВАТОРЫ

Существует множество вещей, которые мотивируют нас работать, но еще больше демотивирующих. Если труд подобен сизифову, ни о какой мотивации не может быть и речи. Если работа лишена смысла для исполнителя, ее плоды будут такими же жалкими. Если результаты ее игнорируются или не подвергаются никакой оценке, то можете быть уверены, что интерес к ней быстро угаснет. Игнорировать качество труда почти также плохо, как уничтожать его результаты на глазах у исполнителей. Кроме того, каким бы

порядочным ни был работник, скорее всего, он начнет мошенничать, снижая качество своего труда. А зачем стараться впустую? Даже если руководитель бегло просматривает результаты работы «одним глазом», одобрительно кивая, этого оказывается достаточно, чтобы заметно усилить мотивацию. Люди должны быть уверены, что их работу кто-то оценит, и она кому-то нужна. И хотя мы уже выяснили, что деньги — это не самый главный мотиватор, однако маленькая зарплата служит очень сильным демотиватором, поскольку является своеобразной оценкой труда. Потому работодатель должен осознавать, что при мизерном вознаграждении результаты работы будут такими же ничтожными, если только у работника отсутствуют иные причины для мотивации. Хорошая новость состоит в том, что мотивировать, как оказалось, не так уж и сложно. Однако есть и плохая: уничтожить мотивацию также довольно просто.

Как видим, в современных трудовых отношениях деньги решают далеко не все, по крайней мере, их влияние на мотивацию сильно преувеличено. Те стимулы, которые считались неотъемлемой частью умения вести бизнес, работают только в предельно узком диапазоне условий. Секрет высокой продуктивности кроется не в системе поощрения и наказания, а в невидимом внутреннем двигателе. Люди стремятся создавать что-то значимое, потому что это нравится, потому что это интересно, потому что это часть чего-то более важного.

Татьяна Кривомаз