

Мотивация страхом: удобный кнут или вынужденная необходимость?

Мурзаева Анна

Источник: <http://www.marketologi.ru/lib/murzaeva/fear.html>

Зачем вообще работодателю нужна мотивационная программа?

Если говорить простыми словами, то ее цель - увеличение производительности труда всех сотрудников и, соответственно, повышение эффективности деятельности компании. Поэтому сегодня практически каждая организация имеет свою систему мотивации, призванную ненавязчиво «заставить» человека работать более продуктивно. В одних компаниях может доминировать материальная составляющая мотивационной системы, в других - нематериальная. Материальная мотивация включает в себя разного рода финансовые поощрения. Материальная мотивация включает в себя разного рода финансовые поощрения: денежные бонусы, ценные подарки, оплата мобильной связи, транспортных расходов т. п. Соответственно, нематериальное поощрение - это повышение квалификации сотрудников за счет компании, различного рода внутренние тренинги, грамоты за выдающиеся заслуги и т. п. Работа в известной международной организации и/или личное общение с харизматичным собственником бизнеса также может являться одной из составляющих системы нематериальной мотивации персонала. Пример: после ухода директора по маркетингу PR-менеджер стала подчиняться напрямую собственнику компании. Как и любая деятельность в этой сфере, ее работа была сопряжена массой стрессов, в том числе связанных и с тяжелым характером ее нового руководителя, который ко всему прочему был еще весьма эмоциональным человеком. Однако все эти недостатки компенсировались предоставившейся возможностью общаться напрямую с первым лицом компании, незаурядной и харизматичной личностью.

Кнут и пряник

Мотивация «пряником» воздействует на позитивные стороны человеческой личности, стимулирует его на созидательную и творческую деятельность, на достижение выдающихся результатов, повышая тем самым эффективность бизнеса компании, в которой он работает. Мотивация «кнутом» оказывает давление на слабые стороны человека, при таком подходе любой сотрудник будет в первую очередь думать не о том, как улучшить показатели своей работы, а о том, как бы не ухудшить текущее положение дел (что

необходимо предпринять, чтобы его не оштрафовали и/или не уволили). В рамках компании деятельность такого работника направлена, прежде всего, на поддержание бизнеса, а не на дальнейшее его развитие.

Мотивация «пряником» стимулирует человека на созидательную и творческую деятельность, на достижение выдающихся результатов.

Какой вариант мотивации правильный? Или работников можно и нужно мотивировать только «кнутом»?

В российских компаниях очень часто мотивация базируется на системе административных наказаний и поощрений. Ольга, менеджер по маркетингу строительной компании, рассказывает, что мотивационная схема в ее компании была построена на штрафах и лишении бонусов. Например, за несвоевременную сдачу отчета должен быть выплачен штраф в размере 5% от заработной платы, за просроченное предоставление документов - еще 5% и так далее по списку. При этом не учитывались внутренние и внешние бюрократические проволочки, которые очень сильно затрудняли сбор нужных документов. Для Ольги такая схема имела прямо противоположный демотивационный эффект.

Вот еще один пример: в компании, владеющей сетью одежды, финансовый директор ввел правила для сотрудников отдела маркетинга, которые часто задерживали сдачу актов и счетов-фактур в бухгалтерию. Если менеджер по маркетингу приносит в бухгалтерию документы позже установленного срока - штраф 10% из зарплаты провинившегося сотрудника. При этом в компании были неоплаченные счета по уже выполненным маркетинговым услугам и подрядчики, шантажируя отдел маркетинга, заявляли: «Пока не оплатите свои долги, документы не предоставим» (хотя согласно закону они обязаны предоставить закрывающие документы, даже если оплата по ним еще не была совершена). Бедному маркетологу подрядчики, с одной стороны, не отдают документы, потому что компания не погасила свой долг перед ними, а с другой - руководство запугивает штрафами за то, что подрядчик не предоставляет акты выполненных работ в компанию. Что же делать в таком случае маркетологу? Ведь он не может погасить долг компании из своего кармана.

Руководителей компаний в какой-то мере можно понять: много людей ленивых, даже не ленивых, а лишенных амбиций, которые ни к чему не стремятся. Таких сотрудников очень сложно мотивировать, и иногда страх - единственный рычаг, который может оказать на них практическое воздействие. Генеральный директор кадрового агентства, недовольный презентацией, запретил идти своим сотрудникам на обед, сказав, что до тех пор, пока презентация не будет готова в соответствии с его требованиями, они не имеют права уйти с рабочего места. Кто здесь прав? Как можно убедить сотрудников

выполнять свою работу качественно и в срок без своего рода «шантажа» со стороны руководителя?

В компаниях очень часто мотивация базируется на системе административных наказаний и поощрений.

Причины этой особенности русского менталитета можно попробовать отыскать в нашей истории. Когда в России в 1861 году было отменено крепостное право (читай - рабовладельческий строй), в это же время в Европе уже развивалась эпоха индустриализации. Русский крестьянин (слегка обалдевший от нового ощущения свободы) ходил от одного барина к другому в поисках работы, даже не помышляя о том, что можно открыть свое дело и работать на себя. Семидесятилетняя эпоха советской власти окончательно отбила предпринимательские инстинкты у русского народа, а вместе с этим амбициозность и целеустремленность. А ведь здоровая порция амбиций помогает человеку развиваться и совершенствоваться, в том числе и профессионально. Поэтому совсем неудивительно, что многих людей очень сложно вдохновить на какие-либо достижения и/или выдающиеся результаты. Некоторым просто ничего не надо, их устраивает все, что у них есть сейчас. При этом они могут бесконечно жаловаться на свою жизнь, но совершенно не готовы что-либо предпринять для ее изменения в лучшую сторону. Возможно, для таких людей страх является единственным действенным мотиватором.

Однако есть и другого рода сотрудники, готовые и желающие работать, готовые добиваться поставленных целей и постоянно развиваться профессионально. А на таких людей мотивация страхом действует отрицательно и может только демотивировать. К ним требуется уже совершенно другой подход: похвала, признание, возможность видеть результаты своего труда и т. п. Если специалист уверен в себе и знает себе цену, запугать его очень сложно: он может быстро оценить сложившуюся ситуацию и предпринять соответствующие данному моменту действия - сменить работу или открыть свое собственное дело.

Очевидно, что в одной компании могут работать сотрудники с совершенно разными мотивами. И что хорошо может быть для одного, для другого будет очень плохо. Исследование персонала, как внутреннего клиента компании, выявление мотивации каждого конкретного работника, разработка мотивационных программ, максимально персонализированных для каждого члена коллектива, поможет решить подобные противоречия.

К постоянному "кнутому" люди привыкают и со временем просто перестают на него реагировать.

Можно, конечно, уже на стадии отбора кандидатов пытаться выявлять их мотивацию и сопоставлять ее с ценностями организации. С одной стороны, это,

действительно, может помочь найти людей, максимально близких по духу компании, но с другой - процесс подбора персонала может затянуться на очень долгий срок (ведь часто компании не имеют прописанной корпоративной культуры, а система мотивация нередко очень размыта и не прозрачна даже для отдела персонала). Такой вариант, скорее всего, возможен, но уже на более развитом уровне взаимоотношений работодатель-соискатель.

5:1

Известно, что для поддержания человека в тоне оптимальное соотношение хороших новостей к плохим должно составлять 5:1. То же самое можно отнести и к соотношению «похвала-критика» в вопросе мотивации персонала. Руководитель департамента крупной компании-производителя отличался вспыльчивым характером, в случае ошибок подчиненных мог накричать на них (что происходило достаточно регулярно). При этом все сотрудники были рады тому, что работают именно в его отделе, так как только у них (по инициативе руководителя) была введена бонусная система оплаты труда (в то время как в остальных департаментах бонусная система отсутствовала как таковая).

Возможно, основой вопрос заключается именно в балансе, в правильном сочетании кнута и пряника, которое очень индивидуально для каждого рабочего коллектива, не говоря уже об отдельно взятом человеке. Ведь к постоянному "кнуту" люди привыкают и со временем просто перестают на него реагировать, как, впрочем, и «к прянику».