

## Глава 5

# Кнуты и пряники: все о мотивации персонала

*В этой главе...*

- Оценка результатов труда
- Мотивация персонала: что это такое и для чего нужна
- Теории мотивации: контентные и процедурные
- Деньги, неденежные поощрения и другие методы мотивации
- Формальное и неформальное поощрение
- Как создать долгосрочные отношения между работодателем и работником

**П**режде чем говорить о мотивации, важно понять, кто, как и для чего будет проводить мероприятия по повышению мотивации работников. Понятно, что поощряться должны только то поведение и те достижения, которое напрямую или косвенно помогают организации достичь поставленных перед ней стратегических и тактических целей. Значит, у организации должны быть методики, позволяющие сопоставить действия и результаты труда работников с задачами, которые ставит перед ними руководство. Поэтому сначала мы выясним, как определить соответствие достигнутых результатов целям компании, а затем вместе подумаем, как следует поощрять как работу, так и желаемое поведение персонала.

## *Оценка результатов труда — основа мотивации*

Почему правильная оценка результатов труда так важна? Как организации оценивают результаты работы персонала? Какие проблемы могут помешать объективной оценке результатов работы и как руководители могут их решить? Ответы на эти вопросы — в этом разделе.

### Правильная оценка результатов труда

Теория ожидания лучше всего объясняет, чем определяется величина усилий, затрачиваемых человеком при выполнении работы. Важная составляющая этой модели — результаты работы, в частности связь между затраченными усилиями и результатами работы, а также связь между результатами работы и полученным вознаграждением. Считают ли люди, что затраченные ими усилия определяют конечный результат? Считают ли они, что получаемое вознаграждение определяется достигнутым результатом? Конечно, работники должны знать, какого результата от них ждут и как он будет измеряться. Кроме того, они должны быть уверены в том, что, если они будут стараться, то результат (и вознаграждение) будет лучше, чем когда они работают спустя рукава. Наконец они должны быть уверены и в том, что, если они будут работать надлежащим образом, то получат вознаграждение, представляющее для них ценность.

Другими словами, персонал не будет работать в полную силу при следующих условиях: если поставленные перед работниками цели сформулированы недостаточно четко, если не указаны ясные критерии измерения этих целей, если работники не уверены в том, что их работа будет справедливо оценена, или считают, что организация недостаточным образом компенсирует (оценит) их усилия после достижения поставленной цели. Это значит, что оценка результатов работы напрямую влияет на мотивацию работников.

## Показатели и способы их оценки



Критерии, используемые руководителями для оценки результатов труда, оказывают значительное влияние на работу подчиненных.

Это положение можно проиллюстрировать простым примером. В кадровом агентстве, которое обслуживало работников и работодателей, результаты работы интервьюеров оценивались по количеству проведенных собеседований. Действия интервьюеров определялись этим критерием, и это не могло не влиять на их поведение. Неудивительно, что количество проведенных собеседований было для них важнее, чем количество клиентов, получивших подходящую работу или нашедших подходящего работника.



При оценке работы важно всегда помнить следующее правило: мы получаем то, что измеряем. Начальник отдела сбыта не добьется роста объемов продаж (т.е. фактического поступления денег на счет), если будет оценивать труд сбытовиков по количеству единиц отгруженного товара. Такой подход стимулирует работников сбыта на завышать отгрузки своим клиентам.

В связи с этим возникает вопрос “Что именно должны оценивать руководители?” Чаще всего оцениваются такие критерии, как индивидуальные результаты, поведение и личные качества.

- ✓ **Индивидуальные результаты выполнения работы.** Когда важен не процесс, а конечный результат, руководство должно оценивать эти результаты для каждого работника индивидуально. О результатах работы, например, директора завода можно судить по таким показателям, как объем произведенной заводом продукции, процент бракованных изделий и издержки на единицу продукции. Работу торгового представителя компании можно оценивать по совокупному объему продаж на вверенной ему территории, по росту объема продаж в денежном выражении и по количеству новых клиентов.
- ✓ **Поведение.** Не всегда просто определить индивидуальные результаты выполнения работы, т.е. показатели, достигнутые благодаря действиям конкретного работника, особенно если это офисный персонал или члены команды и их деятельность неотделима от коллективных усилий — вклад каждого в общее дело по отдельности оценить трудно или вовсе невозможно. В такой ситуации руководство оценивает не результаты, а поведение работников. Например, работу директора завода можно оценить по таким характеристикам его поведения, как своевременность предоставления ежемесячных отчетов или стиль руководства. Поведение торгового представителя компании можно оценивать по среднему количеству визитов (звонков) в день или по количеству рабочих дней, пропущенных по болезни.
- ✓ **Личные качества работника.** Это самая ненадежная группа критериев, однако организации широко используют их. Почему они ненадежны? Потому что

их связь с фактическими результатами работы гораздо менее очевидна, чем когда мы оцениваем индивидуальные результаты или поведение. Вряд ли можно напрямую связать с положительными результатами работы такие личные качества работника, как добросовестность, уверенность в своих силах, надежность, готовность к сотрудничеству, деловой вид или опыт. И все же перечисленные личные качества часто используются руководителями при оценке эффективности работников.

## Кто должен оценивать работу

Ответ на этот вопрос, на первый взгляд, прост — очевидно, оценивать работу служащего должен его непосредственный начальник. Это одна из обязанностей руководителя. И это логично: раз руководитель несет ответственность за действия подчиненных, он и должен оценивать результаты их труда. Однако на практике довольно часто другие люди могут оценить деятельность работника точнее, чем его непосредственный начальник.

- ✓ **Непосредственный начальник.** Чаще всего оценку действиям работников на нижнем и среднем организационных уровнях дает непосредственный начальник, однако многие организации видят недостатки этого метода. Например, одни начальники неспособны точно оценить вклад каждого из своих подчиненных, другим не нравится выступать в роли судьи. К тому же в современной практике широко используются самоуправляемые команды, удаленная работа и прочие организационные механизмы, которые не позволяют начальникам настолько хорошо узнать подчиненных, чтобы дать им объективную всестороннюю оценку.
- ✓ **Коллеги.** Оценки, выставляемые работнику его коллегами, — одни из наиболее достоверных, потому что даются по результатам повседневного взаимодействия и общения. Кроме того, сколько коллег, столько и оценок (тогда как начальник дает только одну), а ведь несколько независимых оценок объективнее, чем одна. Конечно, оценки коллег не свободны от субъективизма, на них могут влиять личные симпатии и антипатии. Опять же, с развитием дистанционной и удаленной работы оценка коллег еще менее информативна, чем оценка начальника.
- ✓ **Самооценка.** Самостоятельная оценка работниками результатов своей работы отвечает таким тенденциям последнего времени, как самоуправление и наделение служащих властными полномочиями. Самооценку приветствуют и работники — она уменьшает их боязнь получения низкой оценки и способна вскрыть проблемы производительности и эффективности. Главный недостаток самооценки — в склонности работников переоценивать собственные заслуги, из-за чего самооценки часто расходятся с оценками, выставляемыми начальником или коллегами. Поэтому метод самооценки больше подходит для оценки профессионального роста работника, а не результатов его работы.
- ✓ **Непосредственные подчиненные.** Четвертый источник оценок работника — непосредственные подчиненные, которые в силу своего положения могут предоставить точную и подробную информацию о его поведении. Главная проблема этой формы оценки — боязнь подчиненных вызвать недовольство начальника, выставив ему плохую оценку. Следовательно, чтобы добиться максимальной объективности, необходимо обеспечить полную анонимность респондентов.



✓ **Круговая оценка.** Это самый современный подход к оценке работы сотрудника. Его смысл — в получении обратной связи от всех людей, с которыми ежедневно общается данный работник, включая подчиненных, начальство, коллег, а также клиентов и партнеров (рис. 5.1). Количество таких оценок в разных организациях разное и зависит от размеров организации и используемых методик. Чаще всего для круговой оценки собирают по 5–10 мнений о каждом работнике.

В чем главное преимущество круговых оценок? Они идеально подходят организациям, вводящим у себя командный метод выполнения работ, программы управления качеством и широкое участие работников в принятии решений. С помощью широкой обратной связи от коллег, руководства, клиентов и подчиненных эти организации создают у работников ощущение активного участия в функционировании компании и получают достоверные оценки работы каждого из сотрудников.

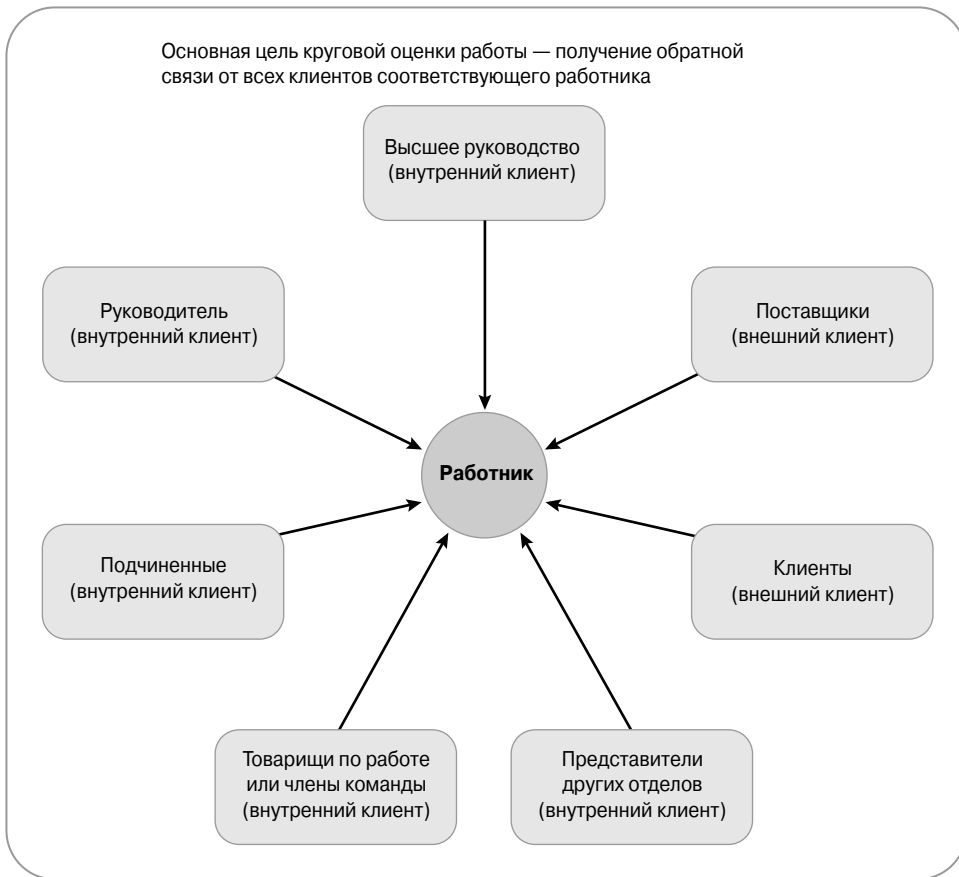


Рис. 5.1. Круговая оценка

## Методы оценки результатов труда

Конечно, оценивать результаты труда необходимо, но как это сделать оптимальным образом? Только что мы выяснили, *кто* должен оценивать работу сотрудника, теперь же давайте определим, *как* лучше всего это сделать. Другими словами, поговорим о методах оценки результатов работы.

- ✓ **Письменная характеристика.** Самый простой метод оценки, представляющий собой письменную характеристику, в которой указываются достоинства и недостатки работника, оценивается потенциал, приводятся показатели его работы и рекомендации по ее улучшению. Как правило, письменная характеристика составляется в свободной форме и не требует специальной подготовки. Главные недостатки этого метода — угроза субъективизма и недостаточные способности составляющего к выражению своих мыслей на бумаге. В связи с последним во многих организациях используются клише, набор которых позволяет быстро составить любую характеристику (что, с одной стороны, делает оценку излишне формализованной, а с другой — упрощает ее понимание).
- ✓ **Метод критических происшествий.** Фокусирует внимание составителя оценки на тех поступках оцениваемого работника, которые напрямую влияют на его эффективность. Оценивающий фиксирует ситуации, отражающие самые эффективные или неэффективные действия работника. Главная задача при таком подходе — указывать конкретные поступки, а не пытаться описать черты характера работника. Перечень критических происшествий должен помочь работнику понять, какие поступки желательны, а каких следует избегать.
- ✓ **Графические рейтинги.** Один из самых привычных и популярных методов оценки. Это графики, отражающие динамику показателей производительности, например объемы выполняемой работы, накопление профессионального опыта, прогулы и опоздания и др. Оценивающий оценивает каждый показатель списка по пятибалльной шкале, где 5 — высший балл.  

Графические рейтинги не обеспечивают такой глубины информации, как письменные характеристики или метод критических происшествий, зато требуют меньше времени и позволяют проводить количественный анализ и сравнение.
- ✓ **Поведенческие рейтинги.** Находятся между методами критических происшествий и графическими рейтингами. Оценка работы представляется в виде графика, на котором точками показаны значимые примеры поведения.  

Поведенческие рейтинги дают ясную информацию о наблюдаемых и поддающихся измерению поступках сотрудника на рабочем месте. Примеры таких поступков и показатели производительности выясняются в ходе специального опроса, на основе которого работник получает поведенческие характеристики, например “хорошо прогнозирует”, “навыки планирования”, “отличный исполнитель”, “специалист по решению проблем” и пр.
- ✓ **Межличностные сравнения.** Сопоставление действий работника с действиями одного или нескольких его коллег. Конечно, это относительный, а не абсолютный метод измерения. Самые распространенные виды межличностных сравнений — это групповая классификация и индивидуальные рейтинги.
- ✓ **Групповая классификация.** Описание группы работников методом присвоения характеристики, например “лучшая пятерка”, “вторая пятерка”



и т.д. Этот метод используется, например, для рекомендации студентов в аспирантуру: каждый из студентов заносится в первую пятерку, вторую пятерку, третью пятерку и т.д. Когда этим методом пользуются руководители, в лучшей пятерке (впрочем, как и в худшей) могут оказаться лишь четыре человека.

- ✓ **Метод индивидуального рейтинга.** Классификация работников от лучшего к худшему, причем в отличие от групповой классификации здесь не может быть пятерки лучших: каждый работник получает одно уникальное место. Результат использования подобного метода — четкая классификация работников от самого лучшего к самому плохому. Понятно, что метод может быть использован лишь в коллективе, все члены которого выполняют одинаковую работу.



Межличностные сравнения лучше всего использовать в сочетании с каким-то другим методом, чтобы попытаться соединить достоинства абсолютных и относительных стандартов.

На основании этой информации мы можем выбрать оптимальную структуру организации, установить требования к исполнителям, определить уровень квалификации каждого исполнителя и в конечном итоге провести отбор персонала и оценить результаты работы.

## *Мотивация — ключ к производительности*

Самое сложное, и чаще всего самое важное, в работе каждого менеджера — мотивировать каждого сотрудника и добиться высокой производительности его труда. Все люди разные. Есть прирожденные трудоголики, есть лентяи, есть талантливые бездельники, есть беспринципные карьеристы...

Любой менеджер мечтает о том, чтобы его команда состояла исключительно из успешных, исполнительных и трудолюбивых специалистов, желательно трудоголиков. Однако рассчитывать на это не приходится. Всегда есть работники, нуждающиеся в достаточно сильной мотивации, поэтому, чтобы заставить их работать в полную силу, нужно придумать что-то неординарное. Как мотивировать того, кто и так добросовестно относится к своим обязанностям, и того, кто, напротив, не хочет работать?

Чтобы дать ответ на этот вопрос, нужно знать все о мотивации работников, т.е. все о кнутах и пряниках.

## **Факторы гигиены и мотивационные факторы**



Цель хорошо мотивированного сотрудника — достижение как можно более высокого результата, а не деньги, социальный пакет или сокращение времени, проведенного на рабочем месте.

Прежде чем разрабатывать планы мотивации работников, запомните раз и навсегда: мотивируют одни факторы, демотивируют другие. Когда у людей спрашивают, что приносит им удовлетворенность от работы, самые популярные ответы таковы: достижения, признание, сама работа, ответственность, продвижение и рост. Когда этим же людям задают вопрос, что хуже всего влияет на их мотивацию, чаще всего звучат такие ответы: внутренняя политика компании, начальство и отношение с ним, условия работы и зарплата.

# Теории мотивации

Отыскивая ответ на вопрос о том, как заставить людей работать с огоньком, ученые придумали множество теорий мотивации. В курсе MBA изучают основные из них.



Существует два типа мотивации, различаемых по источникам происхождения.

- ✓ **Внутренняя мотивация** исходит от самого работника. В качестве мотивирующего фактора может выступать, например, гордость за отлично выполненную работу, удовлетворение от выполненного качественно и в срок задания, ощущение сопричастности к большому важному делу, радость за свой коллектив.
- ✓ **Внешняя мотивация** исходит из источников, которые находятся вне власти работника. Это могут быть позитивные факторы (назовем их пряниками), например премия или публичная похвала начальника, и негативные (кнуты) — выговор, лишение премии, увольнение и пр.

Считается, что внутренняя мотивация более эффективна. Если человек любит свою работу и если она доставляет ему радость, то он будет выполнять ее качественно и без дополнительных премий и похвал. И наоборот, если он свою работу ненавидит, то никакие деньги и похвалы не заставят его полюбить ее и улучшить ее выполнение. Теоретик менеджмента Фредерик Херцберг сказал так: “Если вы хотите, чтобы кто-то хорошо делал свою работу, дайте ему хорошую работу, и он ее сделает”.



Для создания собственной эффективной системы мотивации лучше всего использовать сочетание разных идей и подходов. Экспериментируйте, пробуйте, думайте — только так вы найдете наилучший вариант. Не исключено, что так вам придется придумать программы мотивации для каждого отдельного сотрудника, так что настройтесь на серьезную работу!

Все теории мотивации делятся на две общие группы: контентные и процедурные.

## Контентные теории мотивации

Это группа теорий, рассматривающих в первую очередь внутреннюю мотивацию исполнителей.

### Пирамида потребностей Маслоу

Абрахам Маслоу в середине прошлого века разделил все потребности человека на пять основных уровней и сформировал пирамиду потребностей (рис. 5.2). По его мнению, в первую очередь человек стремится удовлетворить физиологические потребности (первый уровень). После того как они удовлетворены, человек задумывается об удовлетворении потребностей следующего уровня — потребности в безопасности и другие, пока не достигнет вершины пирамиды. Рассмотрим иерархию потребностей по Маслоу.

- ✓ **Физиологические потребности.** Все, что необходимо человеку для поддержания жизни, — еда, вода, крыша над головой, секс. Если эти потребности не удовлетворены, само существование человека находится под угрозой.

- ✓ **Потребность в безопасности.** На этом уровне человеку требуется ощущение защищенности, безопасная рабочая среда, охрана труда, стабильная заработная плата.
- ✓ **Социальные потребности.** Когда удовлетворены потребности предыдущих двух уровней, человек задумывается о социальном взаимодействии с себе подобными, ищет любовь и дружбу.
- ✓ **Потребность в признании.** Обретя друзей и любовь, человек ощущает необходимость быть оцененным другими, поэтому ищет признания своих заслуг и уважения.
- ✓ **Потребность в самовыражении.** Занимает самый высокий уровень в иерархии Маслоу и может быть достигнута только после удовлетворения всех других потребностей пирамиды. Можно сказать, что после удовлетворения всех потребностей человек задумывается о смысле жизни.



Рис. 5.2. Пирамида потребностей Маслоу



Теория Маслоу, хотя ее и изучают в курсе MBA и менеджмента, не нашла широкого применения ни в науке, ни в бизнесе в силу своей примитивности. Действительно ли человек без крыши над головой не ищет любви и дружбы и его не интересует смысл жизни? И можно ли гарантировать, что, если мы удовлетворим все свои физиологические потребности, нас тут же заинтересуют духовные?

И все же теория Маслоу одно время занимала умы, подкупая своей простотой. Менеджеры пытались использовать ее в разработке своих теорий, однако жизнь оказалась намного сложнее.

## Факторы гигиены и мотивационные факторы теории Херцберга, а также мифы о мотивации

Поскольку мотивация исполнителя является основополагающим фактором, определяющим результат, мы несколько глубже рассмотрим понятие мотивации и попытаемся формализовать факторы, определяющие успешное выполнение поставленных задач. Здесь необходимо



вспомнить бесценные исследования Фредерика Херцберга, в результате которых все факторы, влияющие на производительность исполнителей, были разделены на две категории: факторы гигиены и мотивационные факторы. В основе открытия Херцберга лежит тот факт, что вещи, которые доставляют людям удовлетворенность работой и мотивируют к достижению результатов, отличаются от тех, которые приводят к неудовлетворенности и подрывают производительность труда.

Начнем с нескольких ключевых мифов о мотивации.

- ✓ **Миф 1** — повышение зарплаты мотивирует. **На самом деле** — повышение зарплаты мотивирует на требование следующего повышения.
- ✓ **Миф 2** — социальные пакеты мотивируют. **На самом деле** — социальный пакет мотивирует на требование другого, улучшенного пакета.
- ✓ **Миф 3** — сокращение длительности рабочего дня мотивирует. **На самом деле** — поощряет тех, кто стремится как можно скорее покинуть рабочее место. Ведь мотивированный сотрудник стремится не к сокращению времени, проведенного на рабочем месте, а к максимальной результативности своего труда.

Так как же мотивировать персонал? В первую очередь, нужно понять, что, как отмечалось выше, вещи, которые доставляют людям удовлетворенность работой и мотивируют к достижению результатов, отличаются от тех, которые сказываются на неудовлетворенности и подрывают производительность. Если спросить у людей, что приносит им удовлетворенность от выполняемой работы, то самыми популярными будут следующие ответы: достижения, признание, сама работа, ответственность, продвижение и рост. Если этим же людям задать вопрос “Что в вашей работе приводит к предельной неудовлетворенности?”, то наиболее популярными будут следующие ответы: внутренняя политика компании и администрация, начальство и отношение с ним, условия работы и зарплата. Именно по этой причине факторы, порождающие неудовлетворенность, называются факторами гигиены. Для того что бы понять разницу между мотивационными и гигиеническими факторами, нужно взять любой фактор и ответить на вопросы “Что если мы улучшим...?” и “Что если мы ухудшим...?” Например, “Что если мы увеличим зарплату?” Как научные исследования, так и практика доказывают, что увеличение зарплаты приводит не к повышению производительности, а к ожиданию следующего повышения. Теперь ответим на вопрос “Что если мы уменьшим зарплату?”. Ответ однозначен — производительность упадет, а пострадавший незамедлительно займется поиском новой работы.

Именно по этой причине такие факторы, как внутренняя политика компании и администрация, начальство и отношения с ним, условия работы, зарплата, отношения с коллегами, подчиненными и так далее, являются гигиеническими факторами. Ухудшение любого из этих факторов моментально приведет к неудовлетворенности и резкому падению производительности, в то время как улучшение любого из этих факторов не будет стимулировать производительность. Другими словами, гигиенические факторы — это то, что в фирме должно быть не хуже, чем в других фирмах в отрасли. Еще раз о зарплате. Когда за такую же работу в другом месте платят в два раза больше, то человек закрывает глаза на плохой моральный климат и т.д.

Однако в связи с конкуренцией на рынке такое бывает крайне редко. Пожалуй, единственным исключением является переход в другую отрасль. Что касается мотивационных факторов, то, если мы улучшаем их, производительность должна повышаться. Например, “Что если мы изменим структуру фирмы таким образом, что Иванов возглавит отдельное подразделение и будет нести персональную ответственность за результат?” Это, безусловно, мотивирует Иванова показывать более высокие результаты, но — обратите внимание! — только при условии, что гигиенические факторы не ухудшились (например, не появилось больше ответственности при такой же зарплате и т.п.).

Благодаря теории Херцберга менеджеры поняли, что могут влиять на мотивацию, меняя организацию рабочего процесса и методы контроля. Непременно опробуйте эти приемы, если это входит в вашу компетенцию. Выделите и обдумайте факторы удержания и мотивации подчиненных. Эффективны ли они? Если нет, то подумайте, как можно исправить ситуацию.

## “Теория X” и “Теория Y” Мак-Грегора

В 1960-х годах “Теория X” и “Теория Y” психолога Дугласа Мак-Грегора были очень популярными теориями мотивации. И даже сегодня, спустя столько лет, многие ведущие менеджеры обращаются в своей деятельности именно к ним. Теории Мак-Грегора описывают две группы заблуждений руководителей по поводу своих работников.

- ✓ **“Теория X”.** Менеджеры ошибочно полагают, что их подчиненные изначально не хотят и не любят работать, следовательно, их необходимо принуждать, направлять, контролировать; только так можно добиться достижения целей компании. “Среднестатистический работник лишен амбиций, избегает ответственности и больше всего хочет, чтобы его оставили в покое,” — разве не так вы частенько думаете о своих подчиненных?
- ✓ **“Теория Y”.** Менеджеры ошибочно полагают, что работники изначально очень любят свою работу, они всегда способны к самоконтролю и стремятся к самоуправлению, даже могут достичь целей компании своими силами. Среднестатистический работник не только избегает ответственности, но, напротив, постоянно стремится к ней.

Менеджеры, поддерживающие теорию X, относятся к своим подчиненным совершенно иначе, нежели менеджеры — сторонники теории Y. Первые ставят перед исполнителями четкие цели, постоянно направляют и контролируют их деятельность, за счет чего достигают глобальных целей компании. Вторые, напротив, полностью доверяют подчиненным, охотно передают им полномочия и предоставляют сотрудникам полную независимость.

Кто из них действует правильно? Однозначного ответа нет. В ситуации, когда новый работник только приступил к своим обязанностям или вы только что создали новую команду, которая никак себя еще не проявила, уместнее будет, конечно же, авторитарный стиль теории X. В случае с опытным работником, доказавшим свою способность качественно выполнять работу без ежедневного контроля, лучше мотивирует доверительный стиль теории Y. Хороший менеджер умеет приспособить свой стиль руководства к каждому работнику, чтобы эффективно мотивировать его.

## “Теория Z” профессора Оуки

Профессор Вильям Оуки в 1980-х годах на основе изучения деятельности японских менеджеров предложил собственную теорию мотивации. Его теория Z является логичным продолжением теории Y Ф. Херцберга. Теория Оуки состоит в том, что, хотя работники неохотно берут на себя ответственности, руководители все равно должны привлекать их к выработке важных решений, которые раньше принимались исключительно руководством.

Многим менеджерам не нравилась идея Оуки о передаче подчиненным полномочий принятия решений. Но практика убедила их, что во многих ситуациях это правильный подход. Самоуправляемые команды профессионалов, позволяющие работникам самостоятельно управлять трудовым процессом без вмешательства и контроля со стороны начальства, открыли для бизнеса новые горизонты. Благодаря новому подходу компании стали более гибкими и быстрыми в принятии решений. Некогда безумно смелые и инновационные, сегодня принципы теории Z превратились в широко распространенную практику.

## Процедурные теории мотивации

Процедурные теории мотивации отличаются от контентных тем, что больше внимания уделяют внешней мотивации. Контентные теории сосредоточены по большей части на потребностях работников, а процедурные теории мотивации — на том, как повлиять на поведение работников, как их стимулировать, поддерживать и останавливать. Можно сказать, что процедурные теории объясняют процесс мотивирования работников.

### Теория равенства

Согласно теории психолога Джей Стэйси Адамса, работники постоянно сравнивают свою работу с той, которую выполняют их коллеги на аналогичных должностях в той же компании и в других организациях. Часто получается, что работники в большинстве своем сосредоточены не на абсолютной величине своего результата, а на относительной — в сравнении с результатами коллег. Проиллюстрировать подобные отношения можно следующей моделью.

Если работнику кажется, что он работает и получает столько же, сколько другие работники на аналогичных должностях, у него нет повода быть недовольным своей работой. А ведь любой менеджер хочет, чтобы его подчиненные были счастливы! Однако если работник знает (или считает), что кто-то работает меньше и/или получает больше, у него появляется недовольство и стремление восстановить справедливость — в его понимании. Такая ситуация описывается термином *негативное неравенство*. В результате могут возникнуть отрицательные последствия, например:

- ✓ качество и объем выполненных работ снизятся;
- ✓ работник может попросить о переводе в другой отдел или о назначении другого руководителя;
- ✓ работник может уволиться.

Если же работник работает и зарабатывает больше коллег на аналогичных должностях, то такая ситуация воспринимается им как *позитивное неравенство*, которое может повлечь за собой:

- ✓ рост объема и качества выполненных работ;
- ✓ желание работника трудиться больше;
- ✓ стремление работника брать на себя больше ответственности.



Мудрый и опытный менеджер всегда наблюдает за своими подчиненными, чтобы своевременно заметить признаки испытываемого ими негативного или позитивного равенства. Если подчиненный чем-то обижен, значит, на то есть причина, и задача менеджера — ее выяснить. Лучше всего поговорить с исполнителем напрямую, а потом подумать, как решить возникшую проблему.

### Теория ожидания

Профессор Йельского университета Виктор Врум в 1960-е годы впервые применил на практике теорию, разработанную еще тридцатью годами раньше. Согласно этой теории (автор ее — Эдвард Толман) совершаемые работником действия зависят от уровня связанных с ним ожиданий. Поэтому согласно теории ожидания уровень мотивированности (УМ) работника можно описать следующей формулой:

$$\text{УМ} = \text{Ожидание} \times \text{Награда} \times \text{Ценность}$$

Здесь Ожидание — уверенность работника в том, что его усилия дадут желаемый результат; Награда — уверенность работника в том, что он будет вознагражден за достижение поставленных целей;

Ценность — уровень оценки работником ожидаемой награды.

Теория ожидания использовалась для того, чтобы объяснить некоторые особенности поведения персонала, например выбор неформального лидера, текучесть кадров, абсентеизм<sup>1</sup>, отношение к карьере и многое другое. Теория ожидания помогает руководителю понять причины тех или иных поступков подчиненных. Чтобы у персонала был стимул хорошо трудиться, он должен быть уверен, что благодаря своим усилиям он не просто добьется желаемых результатов, но и получит вознаграждение. Отметим в скобках, что вознаграждение это должно быть важно и желанно для работников. Если в этой системе не хватает хотя бы одного компонента, не ждите от работников сознательности и стремления работать не за страх, а за совесть.



Проанализируйте деятельность вашей организации по трем аспектам, ответив на следующие вопросы.

- ✓ *Цели, поставленными перед подчиненными.* Они достижимы и реальны или, напротив, сознательно завышены, чтобы работники никогда не могли их достичь?
- ✓ *Вознаграждение за достижение результата.* Получают ли его ваши работники? В достаточном объеме? Своевременно?
- ✓ *Ценность вознаграждения.* Достаточна ли она? С точки зрения подчиненных, это действительно то, что они хотели бы получить?

Если хотя бы на один из вопросов вы дали отрицательный ответ, значит, ваши работники недостаточно мотивированы и вам надо думать, как исправить ситуацию. Дочитайте главу до конца и хорошенько обдумайте все, что вы из нее узнаете!

## Модификация поведения

Согласно теории модификации поведения поведение работника определяют внешние обстоятельства. Эта теория является следствием работ психолога Б.Ф. Скиннера, посвященных созданию оперантной среды. Теория модификации поведения — это результат применения его разработок в сфере стимулирования желаемого поведения животных, под которым понимается создание таких стимулов и мотивов, которые модифицируют поведение желательным образом.

В теории модификации поведения выделяются четыре группы стимулов, каждая со своими задачами и последствиями.

- ✓ **Позитивное стимулирование (подкрепление).** Поощрение желаемого поведения работника путем создания приятных последствий желаемых действий. Пример позитивного стимулирования — похвала и поздравления начальника за достижение установленных целей. После этого работник в будущем будет стремиться к достижению установленных показателей, потому что это будет у него ассоциироваться с похвалой.
- ✓ **Негативное стимулирование.** Изменение поведения работника методом создания неприятных последствий нежелательных действий (метод также называют обучением уклонению). Если работник делает что-то (или избегает каких-то поступков), потому что хочет избежать выговора, на него действует негативное стимулирование.

<sup>1</sup> Потеря рабочего времени по инициативе сотрудника, по уважительной причине или без причины. — *Примеч. ред.*

- ✓ **Наказание.** Ослабление нежелательного поведения путем создания неприятных последствий. Выговор за нарушение правил компании — наказание. Очень жаль, что большинство менеджеров незаслуженно пренебрегают практикой наказаний, полагаясь исключительно на методы поощрения.
- ✓ **Гашение.** Ослабление поведения посредством создания нейтральных последствий. В переводе на человеческий язык это означает, что за каким-то поступком не следует ровно никаких последствий. Например, служащий вышел на работу в выходной день, но за это ни слов благодарности от руководства не услышал, ни премии не получил. Таким образом, служащему дают понять, что такое поведение не наказуемо, но нежелательно.

Эффективность модификации поведения зависит от частота применения методов стимулирования. Если такие методы используются все время, при каждом подходящем случае, специалисты говорят о постоянном стимулировании. Соответственно, частичным называется стимулирование, которое проводится на нерегулярной основе. Частичное стимулирование бывает *относительным* и *интервальным*.

- ✓ **Относительным** называют такое стимулирование, при котором реагирование происходит только при наступлении определенных событий. Другими словами, такое стимулирование не проводится по плану.
- ✓ **Интервальное** стимулирование проводится по плану, т.е. реакция на поведение работников происходит через определенные периоды времени.

Частичное стимулирование имеет свои преимущества, например его можно сделать плановым. Вот несколько примеров.

- ✓ **Фиксированное относительное стимулирование.** Реакция (в виде поощрения или наказания) наступает после фиксированного количества поводов, например команда получает поощрение после месяца безупречной работы.
- ✓ **Переменное относительное стимулирование.** Реакция наступает после произвольного количества поводов, например подчиненный получает благодарность от начальника *в среднем* после каждого пятого положительного отклика со стороны клиентов. Это означает, что благодарность объявляется иногда после четырех откликов, иногда — после шести.
- ✓ **Фиксированное интервальное стимулирование.** Реакция проявляется, когда повод наступает по истечении определенного периода времени, например за опоздание на работу штраф назначается только в том случае, если работник опоздал больше чем на 15 минут.
- ✓ **Переменное интервальное стимулирование.** Реакция имеет место, когда повод наступает по истечении неопределенного периода времени. В переводе на человеческий язык это означает, что поощрение происходит после того, как достигнута некоторая цель (или показатель), не обязательно привязанная к срокам. Например, за достижение запланированного показателя продаж руководство поощряет работника в среднем один раз в неделю; иногда это происходит один раз в пять дней, иногда — в девять.

Как показывает практика, частичное стимулирование эффективнее постоянного, потому что если работники получают вознаграждение или премии постоянно по расписанию, они привыкают к ним и начинают воспринимать как должное. Из-за этого стимулирование

перестает оказывать на поведение сотрудников ожидаемое влияние. Кроме того, когда стимулирование мотивации носит элемент неожиданности, модификация поведения становится более эффективной и устойчивой. Поэтому опытный менеджер периодически меняет характер и условия вознаграждения.

## *Что поощряете, то и получаете*

Внимание! Сейчас мы откроем вам тайну, узнав которую, вы никогда не станете прежним! Шутка. А если серьезно, мы сэкономим вам немалую сумму — ровно столько, сколько стоит участие в программе MBA. Но раз вы оказались столь мудры и экономны, что купили нашу книгу, то тайну мы откроем вам совершенно бесплатно.

**Вы получаете то, что поощряете.**



Если вы вознаграждаете подчиненных за достижение определенных результатов, то они и впредь будут стремиться их достичь. И наоборот: если вы не поощряете работников за достижение поставленных целей, не надейтесь, что они станут гореть на работе.



Будьте внимательны при раздаче поощрений. Подавайте правильные сигналы. Если вы поощряете подчиненных в ситуации, когда они бездельничали два месяца, а потом выполнили проект в течение двух недель ценой практически круглосуточной работы, то должны понимать, что поощряете штурмовщину. Другими словами, никогда не хвалите людей за поведение А, если хотите добиться поведения Б.

## **Какое бывает вознаграждение**

Настоящее, мотивирующее, запоминающееся вознаграждение, как это ни удивительно, стоит дешево, а в некоторых случаях вообще не связано с деньгами. На рубеже XX и XXI веков было проведено исследование, по результатам которого ученые опередили пять самых эффективных мотивирующих факторов:

- ✓ личная благодарность начальника (устная);
- ✓ личная благодарность начальника (письменная);
- ✓ карьерный рост по результатам работы;
- ✓ публичное признание заслуг;
- ✓ встречи коллектива для поднятия духа работников.



К сожалению, мало кто из менеджеров вознаграждает своих подчиненных описанным выше образом; более того, мало кто из них вообще знает о таких видах поощрения. Чтобы проверить это, расспросите своих знакомых менеджеров и их подчиненных.

Никто не спорит, что мотивация и вознаграждение работников — очень хорошая и полезная вещь, однако на практике все остается по-прежнему. Как же такое может быть?



Дело в том, что культура мотивации должна зарождаться на самом вершине компании. Высшее руководство должно не просто поверить в эффективность стимулирования, но и внедрить практики мотивации в повседневную жизнь. Руководители отделов, которые каждый день размышляют о стратегиях своих подразделений,

принимают кадровые решения, обдумывают отношения с партнерами и клиентами. А часто ли в список первостепенных задач попадают принципы поощрения исполнителей? Между тем каждый человек, работающий в организации, должен чувствовать себя очень важным для компании. И работать над тем, чтобы выработать у него это ощущение, надо постоянно, а не в предпраздничные дни.

## Четыре правила эффективного стимулирования и вознаграждения



Исследования показывают, что почти все менеджеры не сомневаются в том, что их методы стимулирования и поощрения очень эффективны. Очевидно, здесь сказывается инерция мышления: раз подчиненных поощряют и они не жалуются на методы поощрения (кто же, в самом деле, будет жаловаться?), значит, все хорошо. И слава Богу, одной заботой меньше. Однако на практике неправильное и даже просто недостаточное стимулирование приводит к тому, что поощряют не тех, не так и не то поведение, которое следовало бы.



У вас наверняка хлопот полон рот, и для разработки программы стимулирования сотрудников вам пришлось бы остаться на работе сверхурочно. Поэтому мы решили вам помочь и сформулировали правила, которые помогут вам в этом сложном деле. Существует четыре правила, которые помогут эффективно вознаградить работников независимо от выбранных методов поощрения.

- ✓ **Вознаграждение должно делать акцент на том поведении, за которое вы поощряете работника.** Если вы владелец ремонтной мастерской и хотите наградить работника за то, что он быстро и качественно ремонтирует бытовую технику, сделайте так, чтобы поощрение было тесно связано с поведением, за которое вы его вручаете. Например, вручите работнику премию на общем предновогоднем собрании, предварив ее рассказом о том, чем он ее заслужил. Напомните, что каждый работник, который будет выполнять свою работу быстро и в срок, непременно будет поощрен. Таким образом, вы мотивируете не только награждаемого работника, но и весь коллектив. Как вариант рекомендуем рассмотреть корпоративную рассылку информации о награжденном и его достижениях.
- ✓ **Награда должна быть от чистого сердца.** Люди всегда чувствуют, когда их хвалят искренне, а когда говорят дежурные слова. Неискренняя, формальная благодарность или награда не имеет ценности в глазах работников, больше того, может полностью демотивировать. Не принесет пользы и незаслуженная награда, поэтому поощряйте подчиненных только тогда, когда они это заслужили. Никогда не премируйте и не объявляйте благодарность только из-за того, что ситуация обязывает (например, приближается Новый год или юбилей компании).



Не надо соединять поощрение с порицанием. Хотите поощрить — поощряйте. Но если вы сначала похвалите работника, например за прекрасное обслуживание клиентов, и тут же отругаете за опоздания, в памяти у него останется именно выговор. Это не значит, что, если работник так хорошо выполняет свои обязанности, вы должны закрывать глаза на его недостатки. Ни в коем случае. Не получая наказания за опоздания, работник решит, что ему это разрешено; другие работники, глядя на него, тоже начнут позволять себе нарушения трудовой дисциплины, а за этим непременно последует и снижение эффективности

труда. Поэтому каким бы ни был талантливый работник, если он заслужил наказание, значит, накажите его. Только помните золотое правило: поощрение отдельно, наказание отдельно — не в один день.

- ✓ **Поощрение должно последовать как можно скорее после появления повода.** Чем меньше интервал времени между поступком и поощрением, тем оно действеннее. Конечно, это не всегда получается; тем не менее к этому надо стремиться. Хвалить на предновогоднем собрании за достижения прошлого марта практически бессмысленно.



Вознаграждение и признание заслуг бывает двух видов: *формальное* и *неформальное*. Лучше всего, если похвала (или награда) представляет собой их комбинацию.

### **Неформальное признание и вознаграждение**

Неформальное признание и вознаграждение отличаются спонтанностью (руководство не планирует их заранее) и выражаются не в деньгах (или подкрепляются подарками, ценность которых скорее символична). Эффективность такого признания состоит в том, что оно демонстрирует работнику, что руководство и коллеги его ценят, замечают его успехи, не жалеют времени и добрых слов, чтобы отметить его хорошую работу.

Хорошему руководителю ничего не стоит утром, пройдя по рабочим местам, сказать несколько добрых слов людям, которые вчера работали лучше других или сделали что-то особо полезное для компании. Особенно приятно будет отличившемуся, если начальник подарит ему коробку конфет или цветы.

Неформальные награды и поощрения ограничиваются только вашей фантазией. Главное в неформальном награждении — не стоимость самой награды, а то, что она значит для получателя, т.е. забота и признание начальства. И если традиции и законы компании, которые предусматривают официальное вознаграждение, не запрещают неформальных призов и поощрений, их обязательно следует делать — спонтанно, как только появится повод или будет проявлено определенное поведение. Сплошь и рядом неформальное вознаграждение и поощрение, которое не стоит вам больших денег (а чаще всего вообще бесплатно), гораздо эффективнее формальных наград, на которые организации тратят десятки и даже сотни тысяч.

### **Формальное признание и вознаграждение**

Формальное признание и вознаграждение — обычная практика в большинстве организаций, и она сохраняется даже с развитием методов неформального поощрения. Формальное награждение носит регулярный характер (производится еженедельно, ежемесячно или ежегодно), назначается по набору формальных признаков и проводится согласно определенной процедуре. Вот несколько примеров формального поощрения:

- ✓ грамота лучшему работнику (коллективу) года;
- ✓ грамота за достижения лучшему работнику (коллективу);
- ✓ денежные призы;
- ✓ памятные подарки.

Формальное поощрение может быть очень эффективным — при условии, что оно проводится не для галочки, а творчески разработано и назначается за настоящие заслуги. Хорошая программа поощрения работников учитывает основные правила мотивации, рассмотренные в этой главе.





При разработке программы поощрения запланируйте такую периодичность вознаграждения, чтобы работникам не приходилось ждать своих призов месяцами. Лучше всего, если приз будет вручаться непосредственно после возникновения повода. Основное правило вознаграждения — своевременность. Продумайте процедуры, которые ускорили бы поощрение, а не отдаляли его.

По результатам исследований программ вознаграждения в разных организациях было выделено несколько принципов, которые делают поощрение и награждение эффективным.

- ✓ Работникам нравится, когда в разработке программ поощрения принимает участие их непосредственное руководство, а выбор номинантов и призов осуществляется при участии членов коллектива.
- ✓ Работники предпочитают быстрое поощрение и понятные критерии отбора награждаемых.
- ✓ Работники любят, когда награждаются трудовые коллективы или команды (формальные или неформальные).
- ✓ Работники ценят справедливость при присуждении наград; это значит, что денежные премии (и ценные подарки) не должны быть ни слишком маленькими, ни чрезмерными, при этом их ценность должна соответствовать вознаграждаемой заслуге.
- ✓ Работникам нравится получать награды в виде направлений на курсы повышения квалификации, обмена опытом и прочих мероприятий, нарушающих привычную рутину.

Вот еще несколько практических рекомендаций для разработки программ поощрения.

- ✓ Вознаграждение должно увязываться со стратегическими планами, целями и результатами компании.
- ✓ Программа поощрения должна быть гибкой, предусматривающей разные призы и награды для отдельных работников и для трудовых коллективов. Побольше разнообразия. Плохо, когда программа предусматривает награды только одного типа.
- ✓ Особое внимание уделите неденежным наградам.
- ✓ Позаботьтесь, чтобы в выборе номинантов и вручении наград принимали участие непосредственные руководители награждаемых.
- ✓ Все служащие должны узнать, кого, за что и как награждают. Выберите более подходящее для вас средство коммуникации — электронную рассылку, стенгазету, передачу по внутреннему радио и пр.
- ✓ Годовой план поощрения должен быть подготовлен, а его бюджет утвержден к началу нового трудового года; распространите его на всех организационных уровнях компании.
- ✓ При составлении плана поощрений прислушивайтесь к мнению работников и учитывайте их критику.
- ✓ Как и любой другой план, план поощрения надо отслеживать, анализировать и совершенствовать, постоянно изыскивая возможности для его улучшения.



Программы мотивации и поощрения работников — всего лишь дополнение к правильной организации труда, надлежащей системе оплаты и интересной, плодотворной работе. Если работа неинтересная и бессмысленная, плохо и/или непропорционально оплачивается, неправильно организована, никакие призы и премии не помогут наладить стабильный и результативный производственный процесс.

## Деньги — не главное

Согласно одной из теорий мотивации деньги сами по себе не являются мотиватором. Сразу отметим, что так считают менеджеры; работники часто думают иначе. На их взгляд, ничего не может быть лучше, чем получить от начальника тринадцатую зарплату или хорошую денежную премию. Но специалисты, которые по долгу службы занимаются изучением вознаграждения и поощрения, уверены, что денежные поощрения менее эффективны в мотивации работников, чем неденежные.

Профессионалы выделяют четыре преимущества неденежных поощрений.

- ✓ **Память.** Воспоминания, связанные с неденежным поощрением (будь то значок или кружка) сохраняются дольше, чем воспоминания, связанные с денежной выплатой. Деньги будут потрачены и забыты, а почетный подарок останется на рабочем столе или дома у сотрудника.
- ✓ **Почет.** Работник будет показывать своим коллегам и друзьям неденежный приз как почетную награду, полученную за особые успехи на работе. Деньги, выданные в виде поощрения, сложно показать своим знакомым.
- ✓ **Гибкость.** Вид неденежного приза может быть любым, главное, чтобы он максимально соответствовал целям компании и достигнутым результатам. Вы можете выбрать кружки или футболки с логотипом компании, а можете придумать более интересные призы.
- ✓ **Экономия.** На денежные поощрения тратится намного больше денег, чем на неденежные награды.

Итак, вы уяснили, что деньги — не самый лучший мотиватор. Пусть деньги останутся частью программы поощрения, однако обязательно включите в нее неденежные подарки и призы. Это не только повысит эффективность вашей программы, но и позволит сэкономить!

## *Поощрение — забота о сотрудниках*

Чтобы работники воспринимали награды и поощрения как долгосрочную политику компании, а не как связанные с новогодними праздниками вспышки начальственной щедрости, организация должна создать особую культуру признания заслуг подчиненных — долгосрочную стратегию со своими целями и мероприятиями.



По мнению Боба Нельсона, эксперта по мотивации и поощрению, основа этой политики — программа поощрений и вознаграждений. Только в таком случае она будет иметь длительное позитивное воздействие. В своих книгах Боб предлагает советы по совершенствованию эффективной и экономичной программы поощрения.

- ✓ Выделите самые значимые для деятельности организации виды и сферы деятельности. Сосредоточьтесь на нескольких самых важных для компании целях.
- ✓ Вовлекайте сотрудников целевой группы в разработку программы мотивации. Помните, лучший менеджер — это тот, который работает не только для людей,

но и вместе с ними. Привлекайте работников к планированию и реализации программы поощрения.

- ✓ Сделайте начало программы праздником для всего коллектива. Программа поощрения должна вызывать интерес с момента объявления о ее создании. Например, если для награждения вы будете использовать какие-то подарки или сувениры, покажите работникам их фотографии или расскажите о них.
- ✓ То, что не изменяется, не поддается контролю. Это значит, что, если вы не фиксируете эффективность своей деятельности по мотивации работников, то не можете управлять ею. А если измеряете и, более того, делаете это открыто, то тем самым привлекаете их внимание к награждению и повышаете вероятность того, что работники будут стремиться заслужить награды.
- ✓ Чем больше победителей, тем лучше. Поскольку большинство способов поощрения ничего вам не стоит, почему бы не сделать количество награжденных как можно больше? Даже самые простые методы мотивации, например письменная или устная благодарность, помогут достичь желаемых результатов.
- ✓ Награды должны быть гибкими. То, что мотивирует одного работника, может не сработать в отношении другого, поэтому позвольте сотрудникам самим выбирать для себя награды. Например, предложите номинантам самим выбрать между денежным призом и памятным подарком.
- ✓ Изменяйте и обновляйте программу поощрения по мере необходимости. Даже самые хорошие стимулы со временем приедаются. Да и сколько кружек с логотипом компании можно подарить работнику? Придумывайте что-нибудь новое, учитесь на ошибках, меняйте программу, чтобы она всегда оставалась интересной.
- ✓ Комбинируйте формальные методы поощрения с неформальными — это позволит вам сделать мотивацию максимально эффективной. Например, зачитав работнику благодарность от лица руководителя организации, вручите ему официальную награду и/или денежную премию.

Мотивация работников — процесс непрерывный и постоянный. Разовая благодарность быстро забудется и не принесет желаемого результата. Работники стремятся работать в компании долгие годы, и если вы хотите, чтобы эффективность их труда росла год от года, постоянно следите за их работой и обеспечивайте им обратную связь. Хороший менеджер проводит со своими подчиненными не меньше времени, чем с клиентами и руководством.