

Забудьте о мотивации. Думайте о человеке

Наталья КОРТАЕВА

Несмотря на то что необходимость мотивации персонала обсуждается на страницах профильных изданий достаточно часто, на практике в большинстве организаций человекоменеджмент чаще сводится к подбору/адаптации/обучению. Что не удивительно: мотивация как система — область достаточно сложная, не каждый осмелится взяться. Да и, как водится, до самого важного и сложного руки часто не доходят из-за «горящих» задач. В этом плане не может не радовать, что вопросы мотивации все чаще и чаще задают себе практики. Тем не менее развитие темы редко когда выходит за границы материального стимулирования.

Но жизнь не стоит на месте, и в настоящее время никому не откроешь Америку, рассказав, что удержание имеющихся работников дешевле подбора и обучения новых. Для кого это не очевидно, могут просто посчитать затраты. Вторым шагом может стать анализ причин увольнения. И здесь есть общая тенденция: как правило, подбирают сотрудника по способности выполнять ту или иную работу, а расходятся по персональным причинам, большинство из которых имеют общий симптом — падение мотивации. Когда человек не хочет работать в организации, любые меры («золотые горы» в том числе) могут иметь только временный эффект. Выход один — не доводить сотрудников до подобного состояния.

Но легко сказать и сложно сделать. Система мотивации требует индивидуального подхода, внима-

ния к каждому сотруднику, что уже само по себе требует достаточно больших временных и человеческих ресурсов, не говоря о самих навыках такого взаимодействия, которым с ходу не научишь.

А может, и не надо? Ведь иногда достаточно заметить очевидное — в большинстве случаев, приходя на новое место, сотрудник замотивирован максимально. На новую работу, как правило, возлагаются надежды, и чем меньше печального опыта за спиной, тем больше горят глаза. Тем не менее через какое-то время мы наблюдаем потухшие взгляды и опущенные руки. Что же происходит? Куда уходит мотивация?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно прежде всего понять природу мотивации. Мотивация — внутреннее желание человека делать или не делать что-либо. Она может быть основана на внутренних ценностях либо на внешних стимулах, но основное — это внутренняя реакция на эти стимулы. Мотивация, основанная на собственных целях и ценностях человека, как правило, более устойчива и заставляет человека преодолевать большие препятствия. Она как река: чтобы ее остановить, потребуется много сил; проще заставить сменить русло (организацию), нежели остановить. Однако совпадение личных и организационных целей — скорее редкость. К сожалению, большинство людей подбирают работу исходя из внешних материальных и социальных потребностей. Но и эта ситуация для руководителя не легче — мотивация такого сотрудника более чувствительна к изменению внешних обстоятельств,

а значит, и менее устойчива.

В общем, в любом случае требуется бережное сохранение источника мотивации. И для начала это гораздо важнее поиска новых стимулов.

Жизнь наша проходит не в стерильной лаборатории, и в организации на сотрудника постоянно что-то влияет, становясь причиной истощения внутреннего драйва. Причем у отдельного человека «батарейки» могут сесть достаточно быстро, и ни достойная зарплата, ни любимая работа не удержит. Потому как основное влияние на наши желания оказывают психологические факторы — то, что не всегда заметно глазу и лежит в атмосфере, культуре, отношениях.

Что же снижает мотивацию, если изначально все хорошо? Самый простой случай, когда **не хватает соответствующих условий труда**: инструментов, программ, доступа в Интернет. У каждой специальности есть свои особенные требования. Например, для рекрутера такими инструментами могут быть база кандидатов, оплачиваемый мобильный. Если инструменты неудобны или постоянно выходят из строя — это раздражает и снижает эмоциональный тон сотрудника. В результате меньше внимания уделяется работе, больше — управлению собственными эмоциями и организации соответствующего окружения.

Неблагоприятно влияет наличие любого постоянного источника стресса, которым в организации может стать не только недостаток чего-то, но и раздражающие факторы в виде дуящего кондиционе-

ра, затяжного конфликта, загрузки непрофильными и неинтересными обязанностями.

Принцип **«не хочешь — заставим»**, к счастью, разделяем не всеми руководителями, тем не менее имеет сильное распространение. Мысль о том, что если надавить, то можно получить нужный результат, вопреки здравому смыслу прочно засела



в некоторых руководящих головах. Причем неважно, надавите ли вы словами или откупитесь деньгами — в результате получите то же самое, а именно сотрудника, обуздывающего свои желания, а следовательно, не испытывающего положительных эмоций по поводу того, что он делает. При этом зрелость, «взрослость» сотрудника не имеет решающего значения. Отличий больше на уровне поведения — зрелый сотрудник может быть более сдержанным в своей реакции. Но на то, как человек будет себя чувствовать в результате подобного взаимодействия, зрелость влияет в меньшей степени.

Основным источником демотивации является **непроясненность** и **непоследовательность** любого рода. Чтобы сотрудник следовал внешним для себя целям (целям компании), ему нужно в первую очередь их знать и понимать.

Именно для этого — донести до каждого сотрудника направление движения — в организации служат стратегия и внутренний PR. Отсутствие этой стратегии, четкого направления движения, непоследовательность, шараханья из стороны в сторону наглядно демонстрируют сотруднику бессмысленность отдельных его действий. Если сегодняшнее видение

изменилось и сделанная работа оказалась невос требованной (тем более если подобное встречается регулярно), сотрудник привыкает к тому, что его работа не нужна. Прямым следствием такой ситуации становится нежелание делать что-то в будущем. В лучшем случае приживается принцип «трех ящиков»: поручили дело — не спешите выполнять, положи в нижний ящик; если напомнили, переложи во второй; напомнили еще раз — можешь выполнить. Если в организации

царит непоследовательность, то поручения навсегда застревают в нижнем ящике. Вот так сотрудник учится тому, что не стоит спешить выполнять порученную работу.

Непоследовательностью можно назвать фактически все психологические сбои в работе менеджеров, которые в большинстве случаев являются особенностью личности и редко осознаются в качестве источника проблем. Распространенным примером таких сбоев являются **двойные послания** — когда то, что говорится, и то, что делается, расходится настолько, что фактически противоречит одно другому. Система образования приучает нас больше доверять словам, а на практике сотрудники больше склонны верить тому, что видят, нежели тому, что слышат. Как бы ни говорил директор, что вопрос единения и командообразования

важен для его команды, но если он в момент единения отсутствует, фактически он сообщает своим сотрудникам, что они менее важны, чем его дела (вот почему так часто проваливаются мероприятия для сотрудников). И неважно, есть этому объяснение или нет. На подсознательном уровне сообщение сотрудниками уже получено.

Случаем подобной противоречивости является **разделение правил на правила для руководителя и правила для сотрудников**. Естественно, отдельные правила для руководителя нигде не написаны. Но на практике, задумывая правила для подчиненных, руководитель в большинстве случаев оставляет для себя право их игнорировать. Объяснение очевидно — «хозяин-барин». Но, к сожалению, не все сотрудники осознают эти особенности на уровне поведения. Нарушение общих правил руководителем (а тем более кем-то из сотрудников) подает четкий пример того, что у каждого правила есть исключения. И в конечном итоге подрывает значимость, авторитет правил, превращая их скорее в формальный документ, постепенно теряющий свою связь с действительностью.

Достаточно часто непоследовательность встречается в самых важных для многих сотрудников вопросах — материальных. Здесь это скорее похоже на неполное информирование о правилах игры. Например, сотруднику объявляются принципы, по которым он имеет возможность заработать определенный процент от объема продаж. Человек видит свои возможности и упорно добивается своей цели, зарабатывая деньги компании и себе (идеальная стратегия «выиграл-выиграл»). Однако по результатам прорыва вместо полученной суммы он получает ее жалкие остатки, потому как всплывает система штрафов или еще какие-то особые условия, по которым он не может полу-

чить то, что заработал. Подобная скупость работодателя не может в итоге привести его к выигрышу — успешному работнику достаточно один раз продемонстрировать подобный подход, и в лучшем случае он снизит обороты, а в худшем — покинет компанию либо просто станет ее обманывать.

Независимо от того, преднамеренно всплывают дополнительные факты либо случайно, человек теряет мотивацию. Так что любая непрозрачность, не позволяющая человеку заранее адекватно просчитать результат проведенной работы, может стать прямым инструментом демотивирования. Сюда же относятся другие ситуации, когда руководители отказываются от своих обязательств под любым предлогом.

Особенным источником демотивации становится целый ряд менеджерских ошибок, которые можно объединить под общим названием «**неадекватный стиль управления**». В отдельных случаях причиной снижения мотивации может стать как чрезмерный контроль, так и его отсутствие.

Так, например, молодого сотрудника, не попавшего в колею и жаждущего развлечений, расхолодить может именно отсутствие контроля. Если у человека нет внутреннего стимула к действию, ему просто необходим внешний — хотя бы для того, чтобы выработать новую привычку работать. Если на подобное непродуктивное поведение не будет дана обратная связь, сотрудник будет делать то, что считает нужным. К сожалению, в большинстве случаев это будет не то, что нужно компании.

Чрезмерный контроль губителен не меньше. Если человек не замотивирован изначально, контроль является просто необходимым инструментом управления. Но с теми, кто умеет выполнять свою работу и имеет внутреннее желание ее делать, контроль может сыграть злую шутку. Контроль в таком случае — сигнал недоверия.

Конечно, на уровне конкретной ситуации можно найти логическое объяснение поведению «барина», но лучше бы понимать, что, действуя таким образом, контролирующий психологически забирает вожжи у возницы, а следовательно, берет ответственность на себя. Поскольку общение двух человек в любом случае является целостной системой, где изменение одной части ведет к соответствующему изменению другой, то изначально замотивированный и ответственный человек быстро превратится в безответственного и немотивированного (или сломает систему). Сложность такой ситуации обуславливается еще и тем, что сами контролирующие не всегда осознают, что они делают, искренне считая, что просто предлагают помощь.

Отсутствие обратной связи — универсальный демотиватор — действует на сотрудника любого уровня продуктивности. Психологически такое поведение менеджера воспринимается не просто как отсутствие ответа. Фактически это игнорирование, сообщение: «то, что ты делаешь, не стоит нашего внимания». К сожалению, среда, в которой менеджер ничего не говорит, пока все хорошо, зато быстро реагирует на промахи и ошибки, стала привычным делом. И это не самый худший вариант. На мой взгляд, еще изящнее воздействует «доброжелательная» культура, когда из самых лучших побуждений человеку не говорят о том, что он ошибся, в надежде посмотреть, понаблюдать, дать ему возможность исправиться. Вероятность исправления есть только тогда, когда человек осознает свои ошибки, а в этом деле адекватная обратная связь — лучший помощник.

Общение с руководителем, обратная связь являются постоянными каналами мотивации сотрудника независимо от того, что написано в корпоративных инструкциях. Если в корпора-

тивных документах поощряется улучшение существующих процессов, руководитель ожидает, что это будет стимулом для сотрудника. Но настоящим стимулом будет живая реакция руководителя. «Мы поощряем инновации» — это не только сказать «да» новому начинанию, но и разделить риски с сотрудником. Если же компания вычитает потерянное из зарплаты, сотрудник не только не чувствует поддержки, он чувствует себя обманутым, становится осторожнее в восприятии заявлений руководства.

Иногда реакция руководителя лишь выглядит негативно — если по сложившейся традиции положительное игнорируется, а негатив выплескивается, даже если это только ложка дегтя в бочке меда. На поведенческом уровне за взятой на себя по собственной инициативе ответственностью следует наказание, что отбивает охоту брать на себя ответственность в следующий раз. Отсутствие положительного подкрепления, негативная, пусть даже только внешне, реакция на увеличение ответственности пагубно влияет на мотивацию.

Еще один важный момент — **игнорирование непроизводительности**. Если человек на своем рабочем месте имеет возможность ничего не делать, играть, серфить в Интернете или заниматься своими делами и не получает при этом обратной связи, он воспринимает это как поощрение. Отсутствие наказания в данном случае равноценно позитивному подкреплению.

Задумываясь о системе мотивации, руководители часто ищут что-то особенное — то, чего нет. Они думают о некоей программе мероприятий, системе вознаграждений и наказаний. Тогда как на самом деле система наказаний и поощрений существует независимо от осознания и реализуется в ежедневном общении или его отсутствии. ■