

## Мотивация - I.

Главное в жизни не то что есть, а то, чего хочется

Сергей Филин  
filins00@hotmail.com

*Господи дай же ты каждому, чего у него нет...*  
Б. Окуджава

Если спросить у руководителей, можно ли замотивировать сотрудников, то мнения разделятся. Одни скажут, что нельзя, да и смысла нет. Люди все равно не хотят работать, их можно только заставить. Другие скажут, что можно и они занимаются этим каждый день. И расскажут множество способов.

**Когда у тебя есть только молоток, все похоже на гвоздь.**

И вы знаете, я верю больше первым, чем вторым. Кто-то скажет: "Ну вот, дожили. Говорим, говорим о современных методах управления, а тут нельзя замотивировать, нужно "заставлять". "Больше", это не значит, что согласен полностью. Я не согласен с тем, что "не хотят работать", что "можно только заставить". Действительно, бывает и не хотят, только не везде и не всегда. Достаточно часто хотят и делают. И заставлять не надо. Так о чем же речь?

Я не согласен с тем, что сотрудников **можно замотивировать**. Вернее я уверен, что **идея замотивировать сотрудников, чаще всего, не реальна**. Хотя эта мысль может выглядеть для многих руководителей парадоксом.

Давайте разбираться. Замотивировать, это, создать у сотрудников какую-либо внутреннюю потребность и затем помогать им ее удовлетворять в обмен на их труд.

Действительно ли мы располагаем такой властью над душами людей, что можем изменить их внутренние ценности или мотивы. Вряд ли. Скорее всего, у людей есть свои потребности, да еще и скрытые, т.е. о них не особенно рассказывают, а иногда и не подозревают.

Учитывают ли руководители эти скрытые мотивы? Опыт подсказывает, что редко. Чаще говорят нечто такое: "Я плачу ему (ей) заработную плату, теперь он (она) должен (жна)...". Конечно, руководители во многом правы, есть трудовой договор и есть обязательства. Только вот с каким настроением сотрудники "должны", таким будет и качество работы.

Если задать вопрос, совпадают ли цели сотрудников и цели предприятий, то опять многие руководители отвечают: "Да должны". И потом начинают пояснять, что если сотрудники получают заработную плату, то и цели должны совпадать. Но одно дело долг, другое дело личные цели и потребности. Задайте вопрос, сколько сотрудников устраивалось к вам на работу с целью, скажем, увеличить ваши продажи в два раза, или поднять качество выпускаемой вами продукции до несказанной высоты, или захватить еще 20 % рынка. И вы поймете, что ни одного. Люди устраивались со своими целями и мотивами.

У долга есть и другая сторона. По большому счету и чаще всего сотрудники ничего не должны предприятию. Они ничего не брали в долг. А вот предприятие взяло у сотрудника в долг его труд и должно ему за это зарплату. Так что кто кому должен – большой вопрос.

С другой стороны, если спросить самих сотрудников, совпадают ли их цели с целями компании, то первый ответ часто тоже "да". Почему? Ну играют сотрудники в политическую лояльность предприятию даже в присутствии посторонних людей, не говоря уже о руководителях. Играют на всякий случай. А иногда не играют, а свято и нелогично в это верят. Так воспитали, что называется в "духе преданности". И только после тщательного и структурированного расспроса вдруг позволяют себе признаться, что это не так. Но это не означает, что если сотрудники на уровне логики позволяют своим целям и целям организации слиться, то по жизни они и ведут себя так же. Нет, жизнь диктует им необходимость защищать свои интересы, отдавать им больший приоритет, и они это делают, достаточно часто не задумываясь об этом.

**Собственно говоря, лишь очень немногие живут сегодняшним днем.  
Большинство готовится жить позднее. Д. Свифт**

Есть, конечно, исключения - такие сотрудники, которые за результаты организации готовы "жизнь отдать" и других к этому привести. Только как мы к ним относимся? Не очень. От таких "преданных моралистов" хочется держаться подальше.

**На свете нет печальной повести,  
Чем жизнь, прожитая по совести.**

Давайте поймем, что цели сотрудников и цели предприятия чаще всего не совпадают. Вернее всего совпадают в тех достаточно редких случаях, когда сотрудник или является владельцем, или участвует в прибыли, или когда это политическая партия, религиозное объединение, благотворительная организация. Это все случаи, о которых я знаю. Возможно, есть и еще.

У сотрудников есть свои цели и мотивы. И каковы они мы чаще всего не знаем и, значит, не можем на них влиять. Т.е. мы не можем мотивировать. Но мы можем учесть мотивы сотрудников.

Другими словами, если мы хотим, что бы наши сотрудники хорошо, с удовольствием работали, мы должны знать их потребности и мотивы. Как это сделать. Ответ прост. Надо спрашивать и наблюдать.

Конечно, мы не можем опросить всех подчиненных. Да и не надо. Можно опрашивать только непосредственных. Если каждый начальник сделает это, то мотивы **всех** будут учтены. Сам опрос есть смысл проводить раз в полгода, ведь все меняется.

**Главное в жизни не то, что есть, а то, что хочется.**

О чем спрашивать? О том, что этому конкретному человеку не хватает, в чем у него потребность. Ибо мотивирует не то, что есть, а то, чего не хватает. Затем в том, что мы выяснили, надо определить приоритеты. То, что для конкретного человека будет главным приоритетом и есть его главный мотиватор. Помогая человеку удовлетворять главную или главные потребности взамен на отличную работу, можно учесть и цели человека в организации, и цели самой организации.

**Один иностранный посол спросил императрицу Екатерину II : "Как Вы, Ваше Величество, добиваетесь того, что Ваши непослушные дворяне Вас всегда слушаются?".  
"Я никогда не заставляю их делать то, что им не выгодно", - ответила государыня. Екатерина II**

Чего может человеку не хватать? В этом отношении хотелось бы обратиться к замечательной песне Булата Окуджавы "Молитва". Прочтите или послушайте ее. В ней перечислены важные потребности людей или мотиваторы. Конечно не все. Но вот они: знания и навыки, власть, общение и хорошая команда, отдых, комфорт, вера, время, альтруизм.

Посмотрите на перечень выше. Можем ли мы уверенно говорить, что мы можем замотивировать людей, т.е. создать у них потребность в знаниях, власти, команде и т.д. Пожалуй, нет. Но вот часто руководители говорят, что их сотрудники ничего не хотят, им ничего не надо. Можно только заставить.

Да есть у сотрудников потребности! Просто руководитель путает свои потребности и потребности своих подчиненных. Он хочет, чтобы сотрудники захотели того же, что и он сам. Но изменить мотивацию людей административными методами нельзя. Это достигается воспитанием и занимает достаточно много времени. Никто не говорит, что воспитывать подчиненных не стоит. Стоит. Но это долго, а в некоторых случаях вообще невозможно. Гораздо быстрее заставить, принудить. Или можно обратиться к имеющимся мотивам (потребностям), что в отличие от принуждения наверняка даст лучшие результаты труда. Но здесь и подумать, и поработать надо.

Если мы выяснили, что конкретному сотруднику надо, то выдавая это ему понемногу (тоже, кстати, слова из песни), мы можем многого добиться от этого человека. Только не надо выдавать много, изменятся приоритеты, а о новых мы можем и не узнать.

Я исключил из списка потребностей деньги. Дело в том, что сами по себе деньги не имеют значения. Ими не пообедаешь и на себя не оденешь. Значение имеет то, что можно приобрести за эти деньги. А это как раз и перечислено выше. Деньги, это средство, и посредством их мы получаем то, чего нам не хватает. При этом чаще всего определяем приоритеты и приобретаем то, что важнее всего сейчас.

С точки зрения организации в целом деньги являются интересным инструментом, так как позволяют учесть потребности **всех** сотрудников, не учитывая их конкретно для каждого отдельного.

Но если мы говорим об отношениях в звене начальник - непосредственный подчиненный, то здесь можно говорить о возможности учета потребностей каждого непосредственного подчиненного. Такой учет и прямое удовлетворение потребностей подчиненных без посредства денег может улучшить результаты туда при очень невысоких дополнительных издержках.

Есть смысл еще коснуться денег, как инструмента побуждения к труду. Давайте зададим себе вопрос, а мотивирует ли заработная плата и, если да, то к чему.

Первый и важный пункт в рассуждениях, это то, что заработная плата все-таки нужна. Но она уже есть. А мы говорили, что мотивирует то, чего не хватает. Зарботная плата, пожалуй, является не инструментом побуждения к изменениям (улучшениям), а инструментом компенсации сотрудникам за ранее проделанную работу. Она обращена в прошлое и является инструментом стабилизации, так как побуждает сотрудника делать стандартно стандартную работу. Но в современном быстро развивающемся мире длительная стабилизация предприятия ведет к относительной деградации. Т.е. мы остались на месте, а жизнь ушла вперед.

Если мы хотим развития, хотим, чтобы сотрудник начал делать новую нестандартную работу или делать что-то по-новому, нестандартно (скажем

качественнее или больше по объему), нам надо делать что-то иное. И вот здесь имеет смысл включить неденежные механизмы удовлетворения потребностей сотрудников. Или применить денежные. Но тогда это не стандартная заработная плата, а нечто сверх нее, скажем премия или увеличение заработной платы. Т.е. заработная плата не стимулирует развитие, т.к. она уже есть. С денежной точки зрения развития стимулируют дополнительные деньги к заработной плате: премия или повышение заработной платы.

Еще раз хочется отметить:

- Зарплата стабилизирует трудовое поведение сотрудников;
- Премии, повышение зарплат и прямое неденежное удовлетворение потребностей сотрудников развивают людей, производство, организацию. Но развивают, если люди точно знают, за что именно они получили то или иное вознаграждение.

Честно говоря, я считаю, что если руководители не используют неденежные инструменты побуждения к труду, то это или от лени, или от непонимания сути управления людьми. Не использование этих инструментов напрямую замедляет развитие предприятий, а значит наносит прямой ущерб как владельцам, так и сотрудникам, которые могли бы в перспективе зарабатывать больше. Я уже не говорю о том, сколько проигрывает такой руководитель лично.

**Человечество делится на две основные группы : тех кто имеет и тех кого имеют.**

Еще один интересный пример. Если сотрудники получили премию, скажем, к Наурыз, то какое поведение мы простимулировали? Выплаты к датам не изменяют поведения сотрудников. Фактически это иная форма выплаты заработной платы - ежегодная. Попробуйте делать эти выплаты два года подряд, а на третий не сделать. Посмотрите, что получится.

**Там где начинают праздновать юбилеи, а не успехи останавливается развитие.**

Выводы из этой лекции следующие:

1. В краткосрочном периоде людей нельзя замотивировать. У них есть собственные мотивы.
2. Мотивы людей можно развивать и изменять. Это достигается воспитанием и занимает много времени.
3. Нам выгодно выяснять имеющиеся потребности (мотивы) подчиненных и помогая им удовлетворять эти потребности побуждать их к достижению нужных нам результатов.
4. Зарплата стабилизирует трудовое поведение сотрудников и в итоге стабилизирует предприятие, что может привести к относительной деградации, если не применять других инструментов побуждения к труду.