**Как мотивировать людей**

Большинство людей могут добиться в жизни большего, и не делают этого. Мотивация — это очень мощный инструмент воздействия; его сфера влияния выходит далеко за пределы традиционных представлений о ней как средстве стимуляции персонала к работе.

Мотивация является одним из тех терминов, которые обозначают массу самых разных вещей в зависимости от того, кем мы сами являемся. Способность к мотивации можно понимать как способность дать другому повод к совершению какого-либо действия или, с несколько отрицательным оттенком, способность склонить какого-нибудь человека к чему-либо. Если я в этом смысле мотивирую его, то считаю, что здесь речь идет о чем-то позитивном. Разве плохо то, что у человека появляется стимул? Если же я понимаю, что сам являюсь объектом мотивации, то у меня может возникнуть ощущение, что мной манипулируют, не столько побуждая к действию, сколько с помощью ловких трюков, навязывая определенную модель поведения. Именно потому, что речь идет о человеческом поведении, данная проблема является особенно щекотливой.

Отчасти искусство мотивации состоит в том, чтобы в конечном счете никто ничего не потерял. Вы достигаете своих целей, создавая мотивацию у других. Если, например, у вас есть штат сотрудников, вы надеетесь, что стимулируя их определенным образом, добьетесь от них лучших показателей в работе. Те же, которых как-то побуждают к тому или иному действию, должны либо вообще не замечать мотивации (и таким образом, просто радоваться своим успехам) или считать ее позитивной поддержкой, усиливающей их удовлетворение результатами своего труда. В силу того, что граница между поддержкой и манипуляцией довольно зыбкая, искусство мотивации невозможно зафиксировать в виде строгого набора правил. Вместо этого здесь основу искусства мотивирования составляют ряд направляющих принципов и опыт, полученный в результате их применения на практике.

**Кого можно мотивировать?**

Объектом ваших усилий может стать любой человек, ибо любого можно подвергнуть мотивирующему воздействию, и это можете сделать вы. На самом деле мотивация начинается с вас самих. Самомотивация — весьма важный процесс, но несмотря на то, что она в чем-то совпадает с мотивацией других, ее лучше всего рассматривать отдельно, вместе с другими навыками самосовершенствования, такими, как, например, самоутверждение.

Мотивация — это очень мощный инструмент воздействия, сфера влияния которого выходит далеко за пределы традиционных представлений о ней как средстве стимуляции персонала к работе. С ее помощью, например, можно изменить настроение ваших близких, если скучно проходит отпуск. Или заставить человека более упорно трудиться, а команду людей действовать более сплоченно. Вы можете убедить персонал компании принять на веру амбициозные планы и устремления ее директорского совета. В чем же суть проблемы?

При циничном взгляде на мотивацию она представляется в виде некоей утонченной манипуляции людьми; другими словами, мотивация есть способ заставить других делать то, что хочешь, при этом, в идеальном случае, они не должны этого даже осознавать. Такой была точка зрения на мотивацию у одного нашего знакомого менеджера, который считал, что его сотрудники будут более продуктивно трудиться, если им внушить, что он о них очень заботится. Поэтому, утверждал он, очень важно всеми правдами и неправдами убедить их в этом. Однако неискренняя, показная мотивация будет «работать» до определенного момента, но в конечном счете потерпит крах.

Чтобы мотивирующее воздействие было глубоким и длительным, оно должно стать чем-то большим: что-то вроде награды за труд всем участникам этого процесса. Безусловно, все лица, участвующие в мотивации других людей хотят извлечь из нее какую-то пользу для себя, а не просто повысить эффективность труда или улучшить качество выпускаемой продукции, и уж, конечно, они не стремятся создать команду роботов, слепо подчиняющихся «линии партии». Они хотят, чтобы люди, побуждаемые к действию, получали настоящее удовлетворение от своего труда. По-настоящему успешная мотивация не может только на словах апеллировать к чувствам и желаниям стимулируемых людей — в ней должно быть заложено действительное, неподдельное участие в них как личностях.

**Индивидуум**

Самые большие трудности в создании мотивации возникают при работе с индивидуумом. Ситуации могут быть самыми разными. Это может быть подтягивание отстающего работника или помощь человеку с низкой самооценкой. Или, наоборот, вам придется иметь дело с талантливым индивидуумом, не нашедшем должного применения своим талантам. Какой бы ни была специфика ситуации для мотивации, отправной точкой должна быть мысль о том, что вы имеете дело с отдельной личностью.

Вплоть до Нового времени, однако, власть придержавшие смотрели на остальное человечество как на пешки, которые можно в любой момент заменить. О том же говорит и превалировавшее отношение к войне, рабству и классовому расслоению (что можно наблюдать и по сей день в некоторых частях мира). Несмотря на то, что в основе западного общества вроде бы лежит совершенно другая этика, правящие классы так и не научились смотреть на остальных, как на личности.

Эта точка зрения не претерпела особых изменений и в эпоху индустриализации. В действительности новая эра технологических открытий и массового производства еще больше закрепила за рабочим образ винтика в гигантской промышленной машине. Фильмы того времени, такие, как например, впечатляющая лента Фритца Ланга (Fritz Lang) «Метрополис», изображают рабочих, словно какие-то детали огромного механизма. Конечно, сейчас уже никто так не думает, но наследие прошлого все еще живо.

В основе такого подхода лежит вся та же бездушная система ценностей, возникшая на почве представления о людях, как о взаимозаменяемых деталях. Поэтому так уж и повелось, что вначале руководство думает об организации предприятия, а потом занимается подбором кадров для него (у нас будет столько-то аналитиков, столько-то административных работников и столько-то менеджеров), вместо того, чтобы создавать предприятие под тот или иной персонал. Но почему же так происходит? Не потому ли, что такой подход дает наилучшие результаты? Но ведь это не так. Тут, скорее, причина все в том же наследии нашего прошлого, а также, потому, что так делать — легче.

Однако мы живем в мире, где самый легкий подход не всегда самый превосходный. Каждый из нас по-своему уникален и нуждается в индивидуальном подходе. Если это создает проблемы для системы в целом, что ж — тем хуже для нее. Все равно на практике придется иметь дело с каждым работником отдельно. Ведь они все — индивидуумы.

**Психологические правила управления мотивацией**

Независимо от применяемых приемов мотивации нужно учитывать определенные правила управления мотивацией, которые базируются на особенностях человеческой психики. Они отражают накопленный управленческий опыт и обеспечивают эффективность применяемых методов мотивации. Наиболее важные из этих правил могут быть сформулированы следующим образом.

1. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе.

Американский психолог Б. Скиннер пишет: «Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания». Положительное подкрепление активно формирует поведение в желаемом направлении, повышает самооценку, мотивирует овладение новыми навыками, увеличивает инициативность. Люди редко считают, что их наказали справедливо, поэтому в долгосрочном аспекте негативное подкрепление вызывает открытое либо скрытое сопротивление.

2. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования. Если поощрение становится ожидаемым, оно быстро теряет свою мотивирующую силу — человек просто перестает реагировать на него. Более того, отсутствие ожидаемого поощрения будет восприниматься как несправедливость. Так что вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект. Ярким примером действия данного правила является широко применявшаяся в предыдущие годы система «прогрессивок», когда за выполнение плана предприятием все его работники получали определенную надбавку к заработной плате. Так как план выполнялся практически всегда, данная надбавка рассматривалась как составная часть заработной платы и мало стимулировала работников. Ее же редкое отсутствие вызывало недовольство среди работников. Следовательно, даже доказавшие свою эффективность системы поощрения работников необходимо время от времени менять.

3. Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

Человеку должно быть совершенно точно известно за что конкретно произошло поощрение. Тогда эти желательные действия будут закреплены и получат дальнейшее развитие. Немедленное поощрение сильнее стимулирует работников и их окружающих, чем отложенное на длительный срок. Оно может принимать различные формы. Например, президент компании IBM Т. Уотсон ввел практику выписывания чеков прямо на месте событий за достижения, которые он обнаруживал во время своих обходов предприятий.

4. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые — удовлетворение.

Свои достижения люди преимущественно оценивают путем сравнения с результатами других, а не по абсолютным показателям. Разница между собственным заработком и заработком коллеги является подчас более устойчивым фактором удовлетворенности, чем сам заработок. Высокие, редко кому достающиеся награды, обескураживают остальных сотрудников, всех тех, кто их не получил. Они вызывают напряженность среди персонала, приводят к ухудшению взаимоотношений. В то же время небольшие, часто и многими получаемые поощрения оказывают положительное воздействие на индивида и коллектив в целом.

Нужно подчеркнуть, что помимо денег существует также множество форм мотивации работников, не предусматривающих денежных вознаграждений, давно известно и обосновано в рассмотренных теориях мотивации. Неденежные формы мотивации можно сгруппировать следующим образом:

Общественное признание отдельной личности:

1. Планирование карьеры (т.е. план служебного роста).

2. Внутренняя планировка кабинета, его размеры.

3. Поездки на предприятия заказчика.

4. Специально отведенные места для парковки машин.

5. Ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги сотрудника перед фирмой.

6. Специальные статьи во внутрифирменной прессе.

7. Специальные задания.

8. Почетные награды, вручаемые в присутствии коллег сотрудника.

9. Пластинка с фамилией и фотографией сотрудника, вывешиваемая у входа в фирму.

Общественное признание деятельности группы:

1. Статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене фирмы с фотографией всех участников группы.

2. Пластинки отдела с фамилиями сотрудников.

3. Организация обедов с руководством высшего звена.

4. Вручение сувениров всем сотрудникам группы.

Личное признание со стороны высшего руководства:

1. Благодарность в письменной форме на справках и отчетах, подготовленных сотрудниками.

2. Письмо, направленное на дом сотруднику его руководителем, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в деятельность фирмы.

3. Открытки, направляемые сотруднику на дом по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности с выражением признательности за его труд в последний год.

Вполне вероятны случаи, когда деньги не имеют стимулирующего влияния вовсе не потому, что человек увлечен исключительно самим содержанием трудового процесса либо на первый план выдвигает для себя вопросы карьеры и социального престижа. Есть причины иного свойства. Две из них обнаружены еще Ф. Тейлором и Э. Мэйо.

Во-первых, как показал Ф. Тейлор, размер премии должен составлять не менее 30% основной заработной платы, так как в противном случае она теряет свою стимулирующую силу из-за низкой «чувствительности»

Во-вторых, как обнаружил в ходе своих исследований Э. Мэйо, ближайшее социальное окружение, например, бригада, может блокировать активность своих членов путем установления неформальных норм выработки. Их превышение повлечет карательные санкции в отношении «отступника».

К. Киллен обратил внимание еще на целый ряд такого рода факторов. Первый из них — это недостаточные физические или интеллектуальные возможности человека. Дело в том, что далеко не каждому работнику по силам выполнять или перевыполнять необходимые нормативы для получения дополнительной оплаты.

Вторая причина нежелания больше работать, а значит, и зарабатывать, заключается в тяготении части сотрудников к социальным и психологическим контактам. Например, сотрудник может отказаться от работы в выходные дни за двойную оплату для того, чтобы провести время в кругу семьи или друзей.

Следующая причина может состоять в низком уровне притязаний (потребностей) отдельных работников из-за их неразвитости. У таких работников существуют достаточно низкий порог «насыщения», после которого они не хотят прикладывать дополнительные усилия по зарабатыванию денег.

Наконец, низкий эффект материального стимулирования может происходить из-за недоверия к администрации. Зная о негативном опыте прошлого, работники не захотят работать интенсивнее, опасаясь, что новые результаты станут трудовой нормой и в итоге за те же деньги придется работать больше.

То есть, для обеспечения эффективного управления мотивацией необходимо исследовать как факторы, влияющие на ее результативность, так и причины мотивационного торможения.

**Список литературы**

"Instant Motivation" by Brian Klegg, Kogan Page 2000

Киллен К. — Вопросы управления.: М. Высшая Школа

Мухамбетов Т.И. — Мотивационный механизм управления трудом.