**Психологические аспекты стимулирования персонала**

Борис Михайлович Мастеров, кандидат психологических наук, руководитель программы Института профессионального роста, эксперт Института Открытого общества.

Обычно принято говорить о системе стимулирования труда. Сотруднику в надежде на то, что он начнет работать продуктивнее и качественнее, предлагается некоторое поощрение за требуемый или превосходящий требуемый уровень выполнения работы или же, наоборот, наказание за недостижение этого уровня (другими словами: "честь и слава" или "стыд и позор" в виде, например, принародной похвалы или порицания, что подразумевает моральное стимулирование; премии же, прогрессивки, ценные подарки — это уже из области материального стимулирования). В качестве стимулов выступают также определенные условия труда и социального обеспечения сотрудника, обладание которыми он предположительно должен почитать за счастье и выгоду и трудиться так, чтобы их не утратить.

С точки зрения здравого смысла очевидно, а из практики известно, что не всякий стимул побуждает сотрудника трудиться так, как ждет от него компания (вспомним светлое комсомольское вчера: "Хочешь миллион? — Нет! Хочешь на луну? — Да!!!"). С другой стороны, совершенно неожиданные вещи и явления становятся мощными "факторами повышения производительности и качества" для кого-то из сотрудников или даже для всего коллектива в целом, например: приход симпатичного молодого руководителя в женский коллектив, новый секретарь у генерального, ликвидация буфета, введение (или отмена) фирменной униформы и символики и прочее. Почему?

С психологической точки зрения мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с "внутренним" — потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов.

Грубо говоря, если волк сыт (потребность в пище сейчас не актуальна), то он не побежит за зайцем (заяц — стимул), а если от зайца ушла любимая зайчиха и ему не хочется не только есть, но и жить (на данный момент у бедняги потребность в любви не находит разрешения, ее влияние сильнее влияния потребности в пище и безопасности), то никакая морковка (стимул) его не утешит и он не станет убегать от волка (стимул), как его ни пугай. Но если он морковь любит не меньше, чем изменщицу-зайчиху, то не исключено, что его депрессию как рукой (простите, лапой) снимет. Здесь речь идет о конфликте потребностей и борьбе мотивов. Про это мы кое-что знаем и из классики: "То ли конституции хочется, то ли севрюжины с хреном" — определенные суммы вполне утешают гигантов мысли и отцов русской демократии.

Мотив, таким образом, оказывается продуктом встречи "внешнего" (стимул) и "внутреннего" (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов) или, как говорят психологи, мотив есть опредмеченная потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом.

Мы, люди, в смысле формирования мотивации живем по тем же законам, что зайцы, волки и гиганты мысли. Поэтому руководству должно думать не столько в терминах стимулирования, сколько в терминах мотивирования. Нужно порождать в сотрудниках мотивы, иными словами, грамотно опредмечивать их потребности, а не забрасывать всевозможными стимулами. Давайте поближе познакомимся с этими самыми потребностями. Для начала запомним формулу: стимул + потребность = мотив.

**Иерархия потребностей и мотивов**

Знаменитый американский психолог Абрахам Маслоу, предложив иерархическую классификацию потребностей человека (от базисных физиологических до высших духовных), сформулировал психологический закон, согласно которому человека только тогда можно побудить к деятельности, апеллируя к потребностям высшего порядка, когда у него "обеспечены тылы" — удовлетворены потребности более низкого порядка. Простейшим, но убедительным примером может служить такая ситуация. Тонущему человеку бросают слева спасательный круг, а справа — миллион долларов в непромокаемом пакете. С большой вероятностью можно утверждать, что человек сначала предпочтет схватиться за круг, а уж потом, почувствовав себя в безопасности, займется вылавливанием миллиона (если вспомнит о нем). Противоположное поведение большинством людей будет оцениваться как психическая аномалия.

Следствия из сказанного для решения проблемы нематериального стимулирования сотрудников компании могут быть сформулированы так:

в системе нематериального стимулирования в обязательном порядке должны присутствовать стимулы, соответствующие базисным потребностям; если этого нет, то стимулы, отвечающие потребностям более высокого порядка, работать не будут;

если базисные потребности фрустрируются какими-либо факторами (внешними или внутренними по отношению к деятельности компании), то в регуляции поведения сотрудника они выходят на первый план, а стимулы, отвечающие потребностям более высокого порядка, перестают действовать.

Маленькая иллюстрация времен финансового кризиса августа 1998 года. В некой крупной западной компании Х, как только грянули известные события, резко упала продуктивность сотрудников. Руководство уже к концу августа поспешило заверить персонал, что не собирается закрывать фирму и увольнять людей. Вот только придется экономить — снять бонусы, снизить зарплаты и пр. На какое-то время это мотивировало персонал в нужном направлении: люди продолжали работать. В данном случае была простимулирована потребность в стабильности и безопасности. Сотрудники не думали о профессиональном росте, "не обижались" на срывы и непоследовательные требования начальства. Даже такие близкие к базисным потребности, как потребность в позитивной оценке и положительной самооценке, могли не влиять на их поведение и эмоциональное состояние. Люди продолжали работать и в некоторых случаях "улучшили свои производственные показатели" (там, где это было возможно). Правда, всегда находились сотрудники, достаточно уверенные в себе личностно и профессионально, которые не боялись увольнений. Они сразу трезво оценили ситуацию, поняли, что увольнений не избежать, и начали активно планировать свою жизнь вне связи с компанией: искать новые рабочие места, новые сферы деятельности. Понятно, что они уже не были мотивированы на работу так же, как до кризиса. Однако через какое-то время продуктивность всего персонала начала падать — служащие поняли, что обещанную безопасность и стабильность в этом нестабильном мире компания им гарантировать не может при всем желании. Уже никакой страх увольнений, соображения типа "Толпы безработных, жаждут занять ваши места даже за меньшую зарплату" — не могли мотивировать на работу.

С точки зрения мотивации деятельности сотрудников компании потребности и мотивы могут быть распределены в три группы (в реальной жизни это, конечно, не четко разделенные классы, а некоторый континуум):

**Базисная группа:**

потребность в безопасности (для кого-то она может выступать в форме потребности в стабильности);

потребность в контроле (уверенность, что твои действия могут что-то изменить в ситуации, что ты в определенной мере владеешь обстоятельствами, а не они тобой);

аффилиативные потребности (потребность в контакте, принадлежности к себе подобным);

потребность в принятии (у взрослого человека — со стороны значимых людей);

как стоящую особняком можно добавить потребность во власти — в качестве базисной она характерна для определенного типа людей.

Средняя (основная) группа:

потребность в физическом и эмоциональном комфорте;

потребность в общении;

потребность в уважении и самоуважении, позитивной оценке со стороны значимых других и позитивной самооценке;

потребность в идентичности (четкости в ответе — пусть в чувствах и ощущениях, а не в словах — на вопрос: "Кто я?");

в связи с этим — потребность принадлежать к определенной социальной группе (идентифицироваться с ней) и занимать в ней достойное положение;

мотивация достижений ("я должен достигать в деятельности все более высоких результатов, иначе моя самооценка снизится");

потребность в риске;

ценностная мотивация (потребность реализовывать в деятельности свою систему ценностей или в том, чтобы собственная деятельность по крайней мере не противоречила этим ценностям).

Высшая группа:

потребность в творчестве;

потребность в самореализации и личностном росте;

экзистенциальные потребности (для "производственных" моментов из этой группы наиболее важной является потребность в осмысленности существования и собственной деятельности).

Где же в этом списке обычно выделяемые материальные потребности? Ведь материальное стимулирование в общем-то безотказно действует и на "материалистов" и на "идеалистов". Ответ: везде. Материальные стимулы у одного могут корреспондировать с потребностью в безопасности ("не пропаду в черные дни"), у другого — с потребностью в идентификации с определенной социальной группой и личностной идентичностью ("я — новый русский"), у третьего — с потребностью в комфорте, а у четвертого — даже с потребностями экзистенциального порядка и потребностью в самореализации ("деньги дают мне свободу", "имея деньги, я могу заниматься тем, чем хочу").

Жизнь задает самые разнообразные комбинации в потребностной сфере конкретного человека, а в сочетании с внешними условиями (стимулами) дает "на выходе" множество вариантов поведения. Так, комбинация потребности в контроле, мотивации к достижениям, потребности в самоуважении и позитивной самооценке при неуверенности в собственных силах может превратить сотрудника компании в "резонера-саботажника": бессознательно боясь что-то сделать неправильно, не достичь желаемого результата и получить за это негативную оценку и самооценку, человек всю свою мыслительную активность направляет на поиск причин, "почему это не может быть сделано", на поиск "неправильностей" в организации труда и несправедливостей в отношении руководства к сотрудникам. Итак, "узелки на память":

Не может быть системы стимулирования, мотивирующей всех сотрудников одинаково.

Конкретная система стимулирования должна разрабатываться для конкретного человека или конкретной группы людей со сходными доминирующими потребностями (либо общая система должна индивидуализироваться).

Мониторинг доминирующих потребностей и мотивации персонала — необходимое звено деятельности и святая обязанность HR-директора (неважно, делает он это "строго научными" методами, беседует с сотрудниками индивидуально, входя с ними в доверительный контакт, или смотрит открытыми глазами, настраивает слух на самый чуткий диапазон и ловит "эмоциональные колебания", участвуя в разговорах в курилке, буфете и прочее).

Теперь давайте рассмотрим некоторые "мотивогенные зоны" человека, воздействуя на которые нематериальными стимулами можно формировать мотивацию сотрудников.

Мотивогенные зоны, или области нематериального стимулирования работы персонала

Миссия. Слова обладают магической силой. Но только тогда, когда они на что-то "ложатся" внутри и когда не примелькались и не приелись. Иногда бывает полезно корректировать, нюансировать или даже менять текст сообщения о миссии организации, чтобы он соотносился с ведущими потребностями персонала на данном этапе. Например, если во времена кризиса в миссии появляется акцент на стабильность и эмоциональный комфорт — что-то вроде "Наша компания — остров стабильности в нестабильном мире", — это может дать позитивный мотивирующий эффект. Если характер деятельности компании требует активизации инициативы и творческого потенциала сотрудников, то не исключено, что записанные в сообщении слова про заботу компании о профессиональном росте сотрудников будут услышаны (удачно сочетаясь с мотивацией достижений и потребностью в позитивной самооценке). Вспомним давнюю историю: большевики меняли лозунги в 1917 году чуть ли не раз в неделю. Приходится признать: отлично сработало.

Кадровые перестановки и ротация. Интересно, что практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для "переставляемого" (в его собственных глазах, а не объективно!) его профессионального или должностного статуса, дает позитивный эффект. По-видимому, это связано с актуализацией мотивации достижения, удовлетворением потребности в признании (позитивной оценки со стороны значимых людей), потребности в риске, возможно, даже резонирует с потребностью в самореализации. С ротацией следует обращаться более осторожно. С одной стороны, она может сплачивать людей, удовлетворять аффилиативные потребности, потребности в позитивной оценке и мотивацию достижений, потребность в риске и самореализации, заставляя человека стараться на новом месте быть не хуже другого, с другой — иметь полностью противоположный эффект, порождая систему коллективной безответственности.

Реструктуризация, введение гибкой функциональной структуры. Получение в процессе реструктуризации нового круга обязанностей работает на потребности в риске, самореализации, повышает ответственность. В больших компаниях использовать реструктуризацию очень сложно. Вместе с тем, введение в рамках стабильной структуры рабочих групп и комиссий, состоящих из сотрудников разных подразделений, часто способствует повышению их самооценки и мотивирует к выполнению своих непосредственных обязанностей, даже если эти группы имеют совещательный, консультативный статус. Если же результаты деятельности рабочих групп влияют на принятие решений в компании, их мотивирующий эффект многократно возрастает. Такой прием срабатывает только в том случае, если участие в рабочей группе резко не повышает рабочую нагрузку сотрудника (иначе это может вступить в противоречие с потребностью в эмоциональном и физическом комфорте).

Организация процедуры оценки и самооценки работы сотрудника. Вспомним, что даже школьники более мотивированы на учебу и больше любят не тех учителей, которые, замучив и унизив, поставят высокую оценку, а тех, которые могут весело и уважительно влепить пару. Удовлетворяя потребность в уважении и самоуважении, процедура оценки не должна вызывать потерю чувства безопасности сотрудника. Страх — плохое мотивационное "топливо": либо действует непродолжительно и быстро компенсируется, либо деятельность сотрудника сразу начинает направляться только на его компенсацию. В этой связи стоит отметить следующее:

не всякая процедура оценки по распространенной сейчас системе "управление исполнением" отвечает этим требованиям;

эта процедура должна быть индивидуализирована в соответствии с особенностями деятельности данной компании, текущего момента и характеристик ее персонала. Дополнительная работа для отдела кадров, но что поделаешь!

Карьерные планы. Мотивирующий эффект наличия постоянно корректируемых карьерных планов в сочетании с индивидуальными беседами с сотрудниками известен большинству руководителей.

Наименование должностей. В советское время производственные начальники нередко млели, когда их называли менеджерами, а вот слова "управляющий", "заведующий", тем более — "приказчик" коробили, порой смертельно обижали. Думается, что хороший HR-менеджер (а может, лучше "директор по персоналу"?) знает, какую надпись на визитной карточке хотел бы иметь тот или иной сотрудник.

Участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании. Всякого рода опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании (распорядок дня, организация работы буфета, выбор места и характера корпоративных мероприятий и т.п.), работают на потребности в контроле, принадлежности к группе, повышает самооценку, позволяет реализовать некоторые свои ценности.

Корпоративный стиль отношений. Весьма серьезным мотивирующим (или демотивирующим) фактором является стиль отношений между начальниками и подчиненными, стиль проведения совещаний и собраний.

Фиксация достижений. К сожалению, этот стимул в качестве мотивирующего фактора сильно "подмочен" советским прошлым: Доски Почета, переходящие знамена и вымпелы, грамоты и прочий реквизит. Однако в конкретных условиях конкретной компании всегда найдутся такие варианты отметить достижения сотрудника или подразделения, которые будут работать на потребность в позитивной оценке, потребность занимать значимую позицию в группе и т.д.

Движение информации в компании. Чем больше текущей информации о деятельности компании, о резонах принятия тех или иных управленческих решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность. "Плохие новости" могут даже подстегнуть его, если система информационного обмена поставлена на регулярную основу и не носит тенденциозного, пропагандистского характера.

Сплоченность менеджерской команды в целом (всех уровней). Характер отношений в управляющем звене всегда оказывает колоссальное мотивирующее или демотивирующее влияние на персонал. Этот фактор имеет прямое отношение к базисным потребностям в безопасности и стабильности. "Кадровая чехарда" (в противоположность обоснованным и запланированным перестановкам) практически всегда демотивирует. Демотивирует также показное "единство членов политбюро". Директор по персоналу должен постоянно проводить мониторинг этого фактора, вступать в переговоры с первым руководителем, если видит здесь неблагополучие, и своевременно предлагать меры: индивидуальный тренинг для менеджеров, специальные сессии по построению команды, коррекции процедур делового взаимодействия, проведения совещаний и принятия решений.

Корпоративная символика, корпоративный стиль, корпоративные аксессуары. Известно, что наличие такого арсенала нередко весьма эффективно мотивирует сотрудников, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к определенной социальной группе ("Я — сотрудник крутой инофирмы", "Я принадлежу к образованной, успешной молодежи"). Следует учесть, что сама символика не должна противоречить представлениям человека о престиже и социальным оценкам, принятым в данной культуре нормам, должна работать на повышение его значимости в собственных глазах. Вряд ли в России человек с гордостью будет носить огромный значок с именем даже очень престижной компании. Новых сотрудников часто серьезно мотивирует выдача им фирменных аксессуаров: ежедневник, кейс для бумаг и компьютера, фирменные канцелярские принадлежности, бумажник для документов на машину и прочая представительская атрибутика.

Регулярная учеба, групповые тренинги. Регулярность и плановость этих мероприятий работает как мотивирующий фактор, так как соотносится с потребностями в профессиональном и личностном росте, а также вселяет чувство стабильности и безопасности. Хорошо в этой связи зарекомендовали себя тренинги, построенные по принципу достижения участниками успеха при решении групповых задач возрастающей сложности.

Корпоративная культура: традиции, ритуалы, мероприятия. Корпоративная культура должна не создавать проблемы, а служить ресурсом компании. Поддерживать и развивать нужно те ее элементы, которые работают на потребности в стабильности, аффилиативные потребности, потребность в принадлежности к значимой социальной группе. Чрезмерное увлечение корпоративными мероприятиями может дать полностью противоположный эффект с точки зрения мотивации, превратив работу в веселую тусовку.

**Главный вывод**

Еще в глубоко советские времена, когда пытались исключительно с помощью бытия (материальных стимулов!) определять сознание, приходилось в конце длинных-предлинных объяснений вставлять загадочную фразу: "А также надо учитывать личностный фактор!"

Надо, ничего не поделаешь!