

ВВЕДЕНИЕ

В 2014 году итальянский миллиардер Массимо Челлино стал совладельцем английского футбольного клуба «Лидс Юнайтед». Впервые приехав в офис клуба, он обнаружил в своем кабинете фиолетовый бархатный диван. Челлино — человек суеверный, а фиолетовый цвет в Италии символизирует траур и, по народным поверьям, приносит несчастье. Первым делом он дал команду менеджерам: «Смените этот чертов диван, я не хочу его видеть». Каково же было его удивление, когда через пару дней диван обнаружился на прежнем месте. Правда, определенные изменения все же произошли: Челлино с изумлением узнал, что уволен главный тренер Брайан Макдермотт и теперь не ясно было, кто должен готовить команду к завтрашнему матчу. Оказалось, менеджеры клуба неверно поняли скверно говорившего по-английски нового совладельца и вместо «чертового дивана (bloody couch)» вышвырнули вон «чертового тренера (bloody coach)». Челлино вспоминает тот злополучный вечер: «Было 22 часа, и на стадионе находились две тысячи человек, которые хотели убить меня. Меня спрятали на стадионе, а потом вывезли на полицейской машине. Мне сказали: „Будет лучше, если ты завтра не пойдешь на игру“»¹. Случайно уво-

¹ *Coverdale, D.* Chest-thumping, manager eating ex-Leeds owner Massimo Cellino on his love affair with the club and how he once accidentally sacked a coach when he asked to change the couch! / The Daily Mail. — URL: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-12814775/Leeds-owner-Massimo-Cellino-Brescia.html>

ленного тренера вернули другие совладельцы клуба, несмотря на противодействие Челлино. Итальянец же и сейчас уверен, что Макдермотта не нужно было возвращать: «Иногда большая ошибка перерастает в лучшее, что ты делал. Это чертов футбол»¹.

Как поведение Челлино и управленцев, уволивших главного тренера без разумных объяснений, одним днем, повлияло на мотивацию последнего? С какими эмоциями он дальше руководил командой? Хотел ли он всеми силами доказать свою состоятельность или формально отработывал оставшиеся по контракту месяцы? Был ли он разъярен сумасбродством нового совладельца или благодарен его партнерам за исправление ошибки? Остались ли для него значимыми клубные ценности и будущее «Лидс Юнайтед» или он уже мысленно «похоронил» эту команду?

Есть и вопросы другого рода, касающиеся мотивации не конкретно пострадавшего тренера, а всех работников «Лидса». Как произошедшее повлияло на других сотрудников клуба, тренерский штаб и футболистов? Стали ли они более ответственно подходить к выполнению обязанностей или начали подыскивать варианты для перезагрузки карьеры в другом клубе? Возникло ли у них желание сплотиться и во что бы то ни стало решить стоящие перед командой задачи или каждый сосредоточился на своем личном будущем?

Все эти вопросы вряд ли волновали нового совладельца «Лидса». Вероятно, его также не волновало, что чувствовал вратарь Пэдди Кенни, когда Челлино дал указание отчислить его из команды. Причина — вратарь родился в несчастливую по народным итальянским приметам дату, 17-го

¹ Там же.

числа, и Челлино «просто не мог рисковать его пребыванием в „Лидсе“»¹.

Многие управленцы различных компаний так же уверены в себе, как Челлино. Вот только насколько такая уверенность адекватна? Как показывают исследования, 95 процентов людей считают, что входят в 50 процентов наиболее подготовленных к своей деятельности, а больше половины опрошенных полагают, что входят в 20 процентов лучших². Поэтому подобные ситуации, пусть и не в таком гротескном виде, происходят во многих организациях. Управленцы принимают радикальные решения, прямо влияющие на мотивацию сотрудников, основываясь на... да на чем угодно — на интуиции, «здравом» смысле, приметах, опыте коллег и т. п. В лучшем случае при принятии решений учитываются положения какой-то из известных теорий мотивации — К. Альдерфера, Д. Макклелланда, В. Врума, А. Маслоу и т. п. Вот только эти теории, разработанные в начале и середине прошлого века, оказываются ограниченно применимыми в реальной практической деятельности. Они хороши, но охватывают лишь определенные срезы, пласты реальности. Многое (иногда главное) остается за пределами их внимания.

В крупнейших мировых компаниях, как правило, все устроено иначе. Они в своей работе опираются на самые современные подходы, действительно обоснованные научно и показавшие свою практическую эффективность. Все иное для них не просто риск, а почти заведомый проигрыш, по-

¹ *Bean, G.* Massimo Cellino's Leeds mad house! The Italian owner's foul-mouthed temper tantrums left staff in fear, he banned the No 17 and colour purple... and once rejected chance to sign Virgil van Dijk! / The Daily Mail. — URL: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-11243727/Massimo-Cellinos-Leeds-mad-house-Italian-owner-rejected-chance-sign-Virgil-van-Dijk.html>

² *Thaler, R. H.; Sunstein, C. R.* Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. New Haven: Yale University Press, 2008.

скольку им приходится ежесекундно в жесточайшей конкуренции подтверждать реально, а не только в своих фантазиях, что они входят в число лучших в своей сфере.

У наиболее продвинутых компаний из разных стран на первый взгляд немного общего. Они известны, богаты, высокотехнологичны. Все остальное — структура, сфера деятельности, финансовая политика, маркетинговые стратегии, организационная и корпоративная культура — существенно различается. Однако за внешними различиями просматриваются единые контуры того, что составляет основу их успеха. Анализируя, как в компаниях — лидерах мирового рынка выстроена работа с самым главным активом — людьми, — можно обнаружить, что у подавляющего большинства управленцев на удивление схожие взгляды на то, как должны выстраиваться отношения внутри компании. Они применяют одни и те же универсальные принципы, реализуя их в каждом конкретном случае с помощью оригинальных приемов. Адекватность этих принципов подтверждается самым объективным показателем — местом этих организаций в мировой экономике.

Компании-лидеры отличаются от всех остальных своим стремлением быть первопроходцами. Более того, потребность постоянно заглядывать по ту сторону известного и привычного — сущность менталитета лидера, основное содержание его предпринимательского ДНК. Они создают новые товары — от смартфонов до электрических родстеров. Они создают новые услуги — от облачных сервисов до космического туризма. Они создают новые профессии — от социобилдера до разработчика нейросетей. А еще они создают новые системы взаимоотношений внутри компании, позволяющие добиться невиданной ранее вовлеченности сотрудников, настоящего профессионального азарта.

Эти отношения основаны на взаимном уважении, искренности, открытости, доверии, а также убежденности в том, что развитие компании напрямую зависит от профессионального и личностного развития ее сотрудников. В рамках этих взаимоотношений стимулирование и контроль уступают место доверию, воодушевлению и вдохновлению. Именно такие отношения скрываются за понятием «человекоцентричность», сравнительно недавно вошедшим в теорию менеджмента.

За последнее столетие в науках о человеке и обществе сформировался целый ряд радикально различающихся между собой представлений о том, что такое человек, что определяет его поведение и как можно на него повлиять. Характер доминирующего в конкретный момент образа человека накладывает отпечаток на все сферы общественной и личной жизни. Различные образы человека содержат в себе актуальные проблемы, «боли времени» как общества в целом, так и человека в нем¹. С. Пинкер справедливо отмечает, что эти представления, которые мы впитываем напрямую из интеллектуального климата — прислушиваясь к мнению авторитетных личностей и обращаясь к здравому смыслу, — влияют на дружеские и семейные взаимоотношения, подходы к воспитанию детей, образовательную стратегию, экономическую политику, преступность и законодательную систему². Естественно, они прямо влияют и на характер отношений в трудовых коллективах.

Оказавшие наибольшее влияние на науку и культуру образы человека в психологии подробно описаны А. Г. Асмо-

¹ *Взршин Г. Д., Ушаков Д. В.* Образы Человека: от «фасеточного видения» — к Homo Complexus // *Образовательная политика*. 2023. № 2 (94). С. 8–19.

² *Pinker, S.* The blank slate: The modern denial of human nature. NY: Viking, 2002.

ловым¹. В контексте психологии мотивации профессиональной деятельности среди выделенных им вариантов наиболее значимыми представляются образы «человека реагирующего», «человека нуждающегося», «человека ролевого» и «человека самодетерминированного».

«*Человек реагирующий*» — это образ человека как своего рода биологической машины, способной лишь реагировать на внешние воздействия аналогично любому животному. Такой образ рисуют в своих работах основоположники рефлексологии и физиологии высшей нервной деятельности (В. М. Бехтерев, И. П. Павлов), а также бихевиоризма (Дж. Уотсон, Б. Ф. Скиннер)².

В психологии мотивации этот образ лег в основу одной из первых теорий — теории мотивации У. Мак-Дугалла, в которой мотивы деятельности человека фактически сведены к инстинктам³. Ранние бихевиористские подходы, отрицавшие возможность научного изучения ненаблюдаемых явлений, феномен мотивации игнорировали.

В теории и практике управленческой деятельности образ «человека реагирующего» воплотился в виде концепции стимулирования персонала. Идея состоит в том, что вызвать у сотрудника организации желаемое поведение возможно с помощью целенаправленного манипулирования элементами внешних условий (стимулами). Этот подход игнорирует психологические различия сотрудников, сводя мотивирова-

¹ См.: Асмолов А. Г. Психология личности: Культурно-историческое понимание развития человека. 6-е изд. М.: Смысл, 2023; Асмолов А.Г. У порога неклассической релятивистской психологии // Сибирский психологический журнал. 2011. № 40. С. 24–39.

² См., например: Павлов И. П. Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей нервной деятельности (поведения) животных. М.: Наука, 1973; Skinner, B. F. Beyond freedom and dignity. Harmondsworth: Penguin Books Ltd. 1973.

³ McDougall, W. An Introduction to Social Psychology. London: Methuen & Co, 1908.

ние к применению выглядящих универсальными средств и приемов.

«Человек нуждающийся». Это представление о человеке как «пучке потребностей, влечений и мотивов»¹ лежит в основе различных направлений психологической науки, например таких, как психоанализ З. Фрейда, динамическая теория личности К. Левина и гуманистическая психология А. Маслоу².

В психологии мотивации этот образ связан с теориями мотивации, раскрытыми в работах этих трех исследователей, а также с теориями Д. Макклелланда³, Г. Мюррея⁴ и необихевиористскими концепциями К. Халла, К. Спенса, Н. Миллера⁵. Эти теории объединяет представление об активности человека как стремлении к заранее заданной, предустановленной цели — удовлетворению потребностей (постулат сообразности в одном из трех его вариантов — гомеостатическом)⁶.

В области мотивации персонала образ «человека нуждающегося» лег в основу различных содержательных теорий мотивации. Наибольшее внимание в них уделяется анализу индивидуальной системы потребностей работника и организации его труда таким образом, чтобы в ходе профессиональной деятельности удовлетворялись ключевые потребности. К наиболее значимым содержательным теориям мотивации персонала можно отнести теорию, основанную на иерархии потребно-

¹ *Асмолов А. Г.* У порога неклассической релятивистской психологии // Сибирский психологический журнал. 2011. № 40. С. 24–39.

² См.: *Фрейд З.* Влечения и их судьба. М.: ЭКСМО-Пресс, 1999; *Lewin, K.* A dynamic theory of personality. N.Y.: McGraw-Hill, 1935; *Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.

³ *McClelland, D. C.* Human motivation. N.Y.: University of Cambridge, 1987.

⁴ *Murray, H.* Explorations in Personality. N.Y.: Oxford University Press, 1938.

⁵ *Хеккхаузен Х.* Мотивация и деятельность: В 2 т. М.: Педагогика, 1986.

⁶ *Петровский В. А.* Человек над ситуацией. М.: Смысл, 2010.

стей А. Маслоу, двухфакторную теорию Ф. Герцберга и теорию приобретенных потребностей Д. Макклелланда¹.

«Человек ролевой» как предельный случай образа «человека социального» связан с представлением о присвоении человеком изначально внешних образцов поведения, норм, установок, ценностей. Этот образ можно обнаружить в работах представителей французской социологической школы, социальной психологии, теории объектных отношений². Явление интериоризации активно исследовалось и отечественными психологами, начиная с Л. С. Выготского. Следует отметить, что, в отличие от зарубежных научных направлений, в культурно-деятельностном подходе (Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн и др.) «человек социальный» рассматривался не в контексте социальных ролей, а в контексте предметной деятельности. Соответствующий образ человека — «человек-деятель», формирующийся жизнью в обществе, стремящийся к достижению целей и отстаивающий своими делами определенный образ жизни³. Оригинальные, но близкие по духу культурно-деятельностному подходу представления о личности и регуляторах ее активности были разработаны Д. Н. Узнадзе и его последователями⁴, а также физиологом Н. А. Бернштейном, вышедшим в своих работах далеко за рамки физиологии⁵.

¹ См.: *Кирхлер Э., Родлер К.* Мотивация в организациях. Харьков: Гуманитарный центр, 2008; *Каверин С. Б.* Мотивация труда. М.: Институт психологии РАН, 1998.

² См., например: *Дюркгейм Э.* Моральное воспитание. М.: ВШЭ, 2021; *Росс Л., Нисбетт Р.* Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. М.: Аспект Пресс, 1999; *Schafer, R.* Aspects of internalization. N.Y.: International Universities Press, 1968.

³ *Асмолов А. Г.* У порога неклассической релятивистской психологии // *Сибирский психологический журнал.* 2011. № 40. С. 24–39.

⁴ *Узнадзе Д. Н.* Экспериментальные основы психологии установки, Тб., 1961.

⁵ *Фейгенберг И. М.* Николай Бернштейн: от рефлекса к модели будущего. М.: Смысл, 2004.

В психологии мотивации соответствующие теории обуславливают поведение многочисленными когнитивными структурами и процессами, например оценкой актуальной ситуации, антиципацией событий и оценкой их последствий, поиском информации, используемыми эвристиками, стратегиями причинного объяснения, личностными конструктами и т. п. (Ф. Хайдер, Л. Фестингер, Дж. Келли, Р. Лазарус и др.)¹. В культурно-деятельностном подходе различные аспекты теории мотивации развивались большим количеством исследователей (А. Н. Леонтьев, Л. И. Божович, А. Г. Асмолов, Д. Б. Эльконин, А. В. Запорожец, В. К. Вилюнас, Д. А. Леонтьев, В. А. Иванников, Е. Ю. Патяева и др.).

Соответствующие теории мотивации персонала в менеджменте принято называть процессуальными. В таких теориях в центре внимания оказываются процессы принятия решений, направления и завершения действий. Это, например, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория Х и Y Д. Макгрегора².

«Человек самодетерминированный» — это образ человека, действующего автономно, на основе свободного волеизъявления. Е. Ю. Патяева прослеживает идею свободы воли в истории психологической науки, начиная с работ В. Вундта, У. Джеймса и А. Пфендера до современных концепций экзистенциальной психологии А. Лэнгле, И. Ялома и Р. Эммонса³. В современной отечественной психологии исследователи развивают идеи свободы выбора, присутствовавшие в работах классиков (Л. С. Выготский, С. Л. Рубинштейн,

¹ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. М.: Педагогика, 1986.

² См.: Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Харьков: Гуманитарный центр, 2008.

³ Патяева Е. Ю. Порождение действия: Культурно-деятельностный подход к мотивации человека. М.: Смысл, 2018.

Н. А. Берштейн и др.), а также разрабатывают оригинальные концепции. Например, о переходе от культуры полезности к культуре достоинства и конструировании миров пишет А. Г. Асмолов¹, о психологии свободы — Д. А. Леонтьев², о надситуативной активности субъекта — В. А. Петровский³.

В соответствующих теориях мотивации на первый план выдвигаются проблемы, долгое время игнорировавшиеся главными направлениями академической психологии: проблемы выбора, свободы, воли, контроля над мотивацией, жизненных целей, перспективы будущего, саморегуляции в широком смысле слова, возможностей, автономии и самодетерминации⁴. Это, например, теория временной перспективы Ж. Нюттена, модели волевой регуляции Х. Хекхаузена, Ю. Куля, Ю. Бекмана, П. Голвитцера и др., теория самоэффективности А. Бандуры, концепция внутренней мотивации Э. Диси⁵. В этом же русле находятся исследования мотивации и воли в парадигме смысловой регуляции деятельности многих отечественных психологов (Б. С. Братусь, И. А. Васильев, Ф. Е. Васильюк, Б. В. Зейгарник, В. А. Иванников, Д. А. Леонтьев, Е. В. Эйдман)⁶.

¹ Асмолов А. Г. У порога неклассической релятивистской психологии // Сибирский психологический журнал. 2011. № 40. С. 24–39; Асмолов А. Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров. Воронеж: МОДЭК, 1996.

² Леонтьев Д. А. Психология свободы: к постановке проблемы самодетерминации личности // Психологический журнал. 2000. Т. 21. № 1. С. 15–25.

³ Петровский В. А. Человек над ситуацией. М.: Смысл, 2010.

⁴ Леонтьев Д. А. От инстинктов — к выбору, смыслу и саморегуляции: Психология мотивации вчера, сегодня и завтра // Современная психология мотивации / под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. С. 4–12.

⁵ Там же.

⁶ Там же.

Многие концепции мотивации персонала в современном менеджменте учитывают явления автономии и самодетерминации. В качестве примера можно привести достаточно популярную модель SCARF (Status — статус, Certainty — уверенность, Autonomy — автономия, Relatedness — общность, Fairness — справедливость), разработанную консультантом в сфере управления бизнесом Д. Роком. Эта модель описывает мотивацию к труду и социальное взаимодействие¹. Ярче всего акцент на автономии сотрудников в современных подходах к мотивации персонала проявился в популярности концепции внутренней мотивации к трудовой деятельности². Пути достижения оптимального состояния внутренней мотивации, названного М. Чиксентмихайи «поток», активно разрабатываются исследователями³.

Одновременное сосуществование столь разных образов человека по понятным причинам не удовлетворяет многих исследователей. В современной психологической науке одной из основных тенденций выступает стремление к интеграции научного знания, полученного разными школами и направлениями⁴. Одна из целей здесь — сформировать сложный, многомерный образ человека. Соответствующий поиск осуществляется в различных направлениях: обоснование нового предмета психологической науки⁵, создание универсальной

¹ *Rock, D.* Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus and Working Smarter All Day Long. N.Y.: Harper Business, 2009.

² См., например: *Pink, D.* Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. N.Y.: Riverhead Books, 2011.

³ См., например: *Fullagar, C. J.; Kelloway, E. K.* Flow at work: an experience sampling approach // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2009. Vol. 82 (3). Pp. 595–615.

⁴ *Николаев Д. Е.* Интеграция психологического знания — эликсир от кризиса или методологический мираж? // *Вопросы психологии*. 2022. Т. 68. № 4. С. 3–13.

⁵ *Шадриков В. Д.* Внутренний мир человека. М.: Логос, 2006.

парадигмы — например, синергетической¹ или технологической², — переход к междисциплинарным и трансдисциплинарным исследованиям³, в том числе с позиций антропологии как науки о человеке во всей его сложности⁴.

Та же тенденция к интеграции отмечается и в психологии мотивации. Исследователи предлагают различные варианты синтеза накопленных знаний о регуляторах человеческой активности. Соответствующие концепции предложены, например, Т. О. Гордеевой (применительно к мотивации достижения) и Е. Ю. Патяевой⁵. Одним из самых широко признанных вариантов такой интеграции является теория самодетерминации Р. Райана и Э. Диси, продолжающая развиваться уже более 40 лет и постепенно превратившаяся в доминирующий подход в психологии мотивации (и шире — в психологии личности), в наиболее авторитетную и самую экспериментально обоснованную теорию⁶.

¹ *Гусельцева М. С.* Парадигмы в психологии: историко-методологический анализ // *Парадигмы в психологии: науковедческий анализ*. М.: Институт психологии РАН, 2012. С. 34–56; *Клочко В. Е.* Психосинергетика: настоящее и будущее психологии // *Человек в психологии: ориентиры исследований в новом столетии*: Мат-лы конф. Караганда: КарГУ, 2001. С. 101–110.

² *Юревич А. В.* Парадигмальные дебаты // *Методология и история психологии*. 2007. Т. 2. Вып. 3. С. 3–17.

³ *Mobilis in mobili: личность в эпоху перемен* / Под общ. ред. А. Г. Асмолова. М.: ИД ЯСК, 2018; *Гусельцева М. С.* Человек и мир в ситуации изменений: трансдисциплинарный подход // *Вестник РГГУ. Сер.: Психология. Педагогика. Образование*. 2022. № 1. С. 12–34.

⁴ *Асмолов А. Г., Шехтер Е. Д., Черноризов А. М.* Антропологический поворот: восхождение к сложности // *Человек как открытая целостность: Монография*. Новосибирск: Академиздат, 2022. С. 33–53; *Гусельцева М. С.* Психология личности и антропологический дискурс: в поисках новых подходов // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*. 2022. Т. 12. № 2. С. 132–149.

⁵ *Гордеева Т. О.* Психология мотивации достижения. М.: Смысл, Издательский центр «Академия», 2006; *Патяева Е. Ю.* Порождение действия: Культурно-деятельностный подход к мотивации человека. М.: Смысл, 2018.

⁶ *Леонтьев Д. А.* Синергетика и личность: к неравновесной персонологии // *Методология и история психологии*. 2018. Вып. 3. С. 96–104.

Именно этот подход выступил теоретической основой данной книги. С опорой на его базовые положения автор попытался проанализировать, что собой представляют новаторские идеи в теории и практике вдохновения сотрудников и можно ли их применить в любой компании, даже если она не располагает ресурсами, сопоставимыми с возможностями глобальных корпораций. Каждая идея иллюстрируется примерами из практики ведущих компаний. Конечно, никто не идеален. В любых, даже наиболее продвинутых мировых компаниях встречаются ошибки, просчеты, недоработки, а в отдельных случаях — сознательное фрондерство менеджеров или владельцев. Поэтому в книге будет обсуждаться и негативный опыт управления мотивацией.

Первая часть книги посвящена обсуждению того, какими могут быть источники и типы мотивации трудовой деятельности. Тема при этом рассматривается, как уже отмечалось, в нетривиальном ключе. На основе актуальных научных исследований показано: мотивация не единое явление. То, что обычно понимают под этим термином, представляет собой систему качественно различных типов побуждений, да еще и взаимодействующих друг с другом. Детально рассматриваются возможные типы мотивации, а также условия, при которых они усиливают или ослабляют друг друга. Например, обсуждается, при каких условиях материальное стимулирование приводит к снижению вовлеченности сотрудников и разрушению автономных типов мотивации и как ведущие компании этого избегают. Показано, что каждый тип мотивации формируется на основе специфичных для него источников. Описаны особенности использования каждого источника, возникающие при этом преимущества и сложности.

Во второй части книги рассмотрены возможные стратегии мотивирования — от стимулирования до вдохновения соратников по общему делу. Показывается, что для формирования

каждого из качественно различающихся типов мотивации применяется воздействие, организованное совершенно определенным, специфическим образом. Последовательно обсуждаются стратегии мотивирования, подходящие для формирования каждого из выделенных ранее типов мотивации. Сформулированы основные правила вдохновения сотрудников, лежащие в основе работы с мотивацией в современных компаниях, ориентированных на развитие человекоцентричной культуры взаимоотношений.





Часть 1

СТЕПЕНИ СВОБОДЫ И ТИПЫ МОТИВАЦИИ

И раб на плантациях, и владелец крупной корпорации могут годами вкалывать почти без выходных по 12–14 часов в сутки. Что можно сказать о мотивации обоих? Она может быть одинаково высока, при этом совершенно точно отличается качественно. Первый бросит работу в ту же секунду, как только исчезнет надсмотрщик с кнутом. Второй же не просто работает без какого-либо внешнего принуждения, он еще и нередко «плывет против течения». Он часто делает то, чего до него не делал никто, раз за разом преодолевает препятствия, которые многим кажутся непреодолимыми.

Первый шаг к пониманию качественных особенностей мотивации — определение ее источников. Традиционно мотивацию делят на два типа: внешняя и внутренняя. Однако этот подход существенно упрощает реальность. Научные исследования убедительно демонстрируют, что между этими двумя типами лежит континуум вариантов мотивации, которые нельзя однозначно отнести ни к первому, ни ко второму типу¹. Такой подход находит многочисленные эмпирические подтверждения. Например, в 2017 году Дж. Л. Говард, М. Ганье, и Дж. С. Бюро подтвердили континуумную структуру мотивации в рамках масштабного ме-

¹ См., например: *Ryan R., Deci E. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. N.Y.: The Guilford Press, 2017.*

таанализа на основе данных 486 выборок, объединивших более 205 тысяч участников¹.

Континуум качества мотивации, на противоположных границах которого расположены внешний и внутренний типы, задается механизмами экстернализации/интернализации. Место и роль интернализации в таксономии типов мотивации подробно описаны Р. Райаном и Э. Диси с опорой на результаты исследований Г. Келмана и представителей теории объектных отношений². Целесообразность учета экстернализации при обсуждении качества мотивации была ранее обоснована автором книги³.

Попробуем выделить основные типы мотивации внутри континуума, заданного дихотомией «внешнее — внутреннее», а также определить их источники на простом примере. Если спросить первоклассника, зачем он учится в школе, можно услышать одну из четырех версий.

Версия первая: «так положено»

Дети могут так определить причины того, что они ходят в школу: «родители заставляют», «в стране обязательное среднее образование», «так все же ходят», «попробуй пропусти — сразу ругать начнут». Можно увидеть, что в этом случае дети безразлично относятся к содержанию основного школьного процесса — учебы. Они идут в школу, не испытывая никакого стремления к этому, повинувшись внешним силам. Дети словно бы плывут по течению, пассивно выполняя требуемое. Мотивация в этом случае работает, только

¹ Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis // Psychological Bulletin. 2017. Vol. 143 (12). Pp. 1346–1377.

² Ryan, R., Deci, E. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. N.Y.: The Guilford Press, 2017.

³ Николаев Д. Е. Теория самодетерминации и континуум экстернализации // Новые психологические исследования. 2023. № 4. С. 67–79.

когда присутствует контроль со стороны взрослых. Если бы дети были предоставлены сами себе — прощай, школа! Нет контроля — нет причин учиться.

Поскольку источник такой мотивации — исключительно внешние условия, в которых находится человек, у него фактически нет свободы выбора. Точнее, она минимальна. Можно сказать, что родители, формирующие такую мотивацию у ребенка, предоставляют ему одну-единственную степень свободы (более чем гипотетическую) — он может выбрать: или продолжать физически находиться вместе с семьей, с теми, кто заставляет учиться, или сбежать из дома, из социума, податься в беспризорники. Никаких иных свобод у него нет.

Версия вторая: «это выгодно, полезно»

Часть детей на заданный вопрос может дать примерно такие ответы: «мне нравится получать пятерки», «у нас крутая школьная форма», «со мной в классе учится лучшая подруга», «если буду хорошо учиться, мне купят электросамокат». Таких детей, очевидно, привлекают не сами занятия, а нечто важное, что они получают благодаря учебе. Это классический пример мотивации к деятельности, источником которой являются желание тех или иных благ, которыми хочет обладать человек. Более того, мотивация работает, только когда существует четкая связь между учебой и получением желаемого. Как только внешние условия изменятся и пропадет эта связь, исчезнет и мотивация. Если вместо пятерок пойдут четверки и тройки, электросамокат бабушка подарит уже завтра, лучшая подруга перейдет на домашнее обучение — никаких побудительных причин к учебе не останется.

Некоторые дети могут сформулировать особые желания: «хочу хорошо выучиться, чтобы найти лекарство от всех болезней», «если буду хорошо учиться, меня пригласят в Хогвартс, как Гермиону», «вот стану отличником, и мама с папой перестанут ссориться». В этом случае детей тоже привлекает не сама

учеба, а получение чего-то важного для них, вот только связь между учебой и получением желаемого является нереальной, полностью придуманной школьником. В этом случае ребенок занимается учебной деятельностью ради того, чтобы достичь чего-то, что в реальности таким способом недостижимо. Это очевидно окружающим, но ребенок видит мир иначе: он убежден, что с помощью учебы сможет получить необходимое.

Независимо от того, реальные или нереальные блага мечтает получить ребенок с помощью учебы, источником мотивации выступает специфическое восприятие окружающего мира, в котором объективная реальность дополнена собственными желаниями, фантазиями. Часть из них может иметь реальную основу, другая часть — нет.

В такой ситуации можно говорить о добавлении второй степени свободы, которой нет у школьника, учащегося исключительно под давлением внешних обстоятельств. Это свобода желать. Родители признают, что у ребенка есть мечта — велосипед, iPhone или статус отличника. И это его собственная мечта, на которую у него есть право. Именно эта мечта становится источником мотивации к учебе.

Версия третья: «влияние общества»

В этой версии ответы детей будут выглядеть так: «выглядело бы странно, если бы я не ходил в школу», «стыдно быть невеждой», «хочу, чтобы мной гордились родители», «в наше время важно быть образованным». С одной стороны, видно, что сам по себе учебный процесс этим детям так же малоинтересен. С другой стороны — их мотивация явно уже не зависит от конкретных внешних условий: оценок, ежедневного родительского контроля, присутствия в классе лучшей подруги, обещанного самоката. Контроль у этих детей внутренний, а потому постоянно действующий и неусыпный. Они учатся, потому что это правильно.

Источник мотивации в этом случае — ценности и установки, которые человек приобрел в процессе социализации,

заимствовал у других. Если родители способствуют формированию такой мотивации к учебе, они признают за ребенком вдобавок к двум предыдущим и третью степень свободы — выносить субъективные оценки, то есть признавать что-то правильным или неправильным, справедливым или не очень.

Версия четвертая: «интерес и удовольствие»

Некоторые первоклассники (в старших классах это обычно проходит) на подобные вопросы отвечают: «Мне нравится учиться, это интересно». В отличие от учеников из трех предыдущих групп, этих школьников привлекает сам процесс. Их мотивация не зависит от цвета школьной формы, наличия самоката или общественного мнения. Они испытывают положительные эмоции от самой учебной деятельности. При этом важно, что эти эмоции не гипотетические, они совершенно реальны. Школьник не фантазирует, надеясь на то, что они возникнут, он уже систематически испытывает их в процессе учебы. Он на деле понял, что учеба — это круто.

Источником мотивации в этом случае выступает личный опыт человека, в котором образы учебы связаны с переживаниями удовольствия и интереса. Когда родители помогают ребенку сформировать такую мотивацию, они видят в нем уже четыре степени свободы. Четвертая — это свобода увлечений. Школьник вправе самостоятельно решать, что ему интересно, что приносит удовольствие, а что нет.

Выделенные на примере школьников четыре источника мотивации — внешние условия, потребности, ценности и социальные установки, а также личный опыт — являются универсальными для всех видов деятельности. Именно они лежат и в основе мотивации к работе. Кроме того, эти четыре группы охватывают все известные на данный момент источники побудительных сил во внутреннем мире человека. Использование каждого из них имеет свою специфику.

Глава 1

ПЕРВАЯ СТЕПЕНЬ СВОБОДЫ И ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ

Обстоятельства правят людьми,
а не люди обстоятельствами.

Геродот

Достаточно часто работа воспринимается человеком как необходимость, которой не избежать, как неприятный, но единственно возможный способ добывать средства к существованию. Такая мотивация называется внешней. Трудясь год за годом, человек обменивает свое время и силы на заработную плату. Он делает это не потому что так решил сам, а исключительно по необходимости. Понятно, что, если бы у него была возможность избежать работы, он бы ей воспользовался.

Статистика показывает, что выбор профессии и конкретного места работы часто не является свободным, обычно это происходит по иным причинам. Например, как показал опрос ВЦИОМ, проведенный в январе 2022 года, среди россиян 35–44 лет большинство (32 процента) связали собственный выбор профессии со случайным стечением обстоятельств. 20 процентов останавливали свой выбор на конкретной специальности, ориентируясь на уровень доходов, который она может обеспечить. Собственные увлечения оказались первостепенными при выборе профессии только для 19 процентов россиян¹.

¹ Профессия, которую мы выбираем: факторы и мотивы решения / ВЦИОМ, 2021. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professija-kotoruju-my-vybiraem-factory-i-motivy-resheniya>

В кризисных условиях, когда предприятия массово закрываются, а количество безработных растет, значение собственных стремлений, желаний и увлечений падает еще больше. Люди стремятся всеми силами сохранить работу, даже если ее нельзя назвать любимой, а при выборе места для трудоустройства оценивают в первую очередь уровень заработной платы и стабильность организации.

Если люди склонны заниматься нелюбимым делом, понятно, что и управленцы, в свою очередь, часто воспринимают подчиненных исключительно как людей, обменивающих на деньги свои ресурсы. Они признают за ними лишь одну степень свободы — работать или увольняться. Такой подход формирует специфический вариант восприятия человека.

«Человек реагирующий»

В этой ситуации управленец рассматривает работника подобно тому, как в школьном курсе физики рассматривается движущееся тело — как объект, лишенный возможности проявлять собственную активность, способный лишь реагировать на приложенные к нему силы. Что будет происходить с таким объектом, определяется исключительно внешними силами, действующими на него. Соответственно, поведение человека тоже целиком и полностью зависит от внешних влияний. Его желания, стремления и потребности работодателя не волнуют, поскольку они никак не влияют на трудовое поведение. Работники в его глазах отличаются лишь типом реакции на стимулы. Тех, кто реагирует «правильно» (то есть так, как требуется работодателю), следует поощрять. Сотрудников с «неправильными» реакциями — по возможности «перевоспитывать» путем наказаний, если это не приносит результата — увольнять.

Соответствующий образ человека, возникающий в голове у такого управленца, можно обозначить как «человек реагирующий». Реагирует он на стимулы, поступающие от работодателя. В первую очередь речь, понятно, идет о деньгах.

Образ «человека реагирующего» начисто лишен собственной, внутренней активности. Также он лишен эмоций, потребностей, мечтаний, гордости, чувства собственного достоинства. Если эти феномены и сказываются на трудовой деятельности работника, то скорее как отвлекающие факторы, мешающие обменивать усилия и время на деньги. Поэтому проявления подобных феноменов управленцами не приветствуются.

Роль менеджера в процессе мотивации персонала сводится к созданию адекватных условий труда сотрудника. Эти условия (стимулы) должны влиять на работников, и те, кто привык реагировать «правильно», будут демонстрировать нужное управленцу поведение.

Образ внешних обстоятельств

Мы определились, что внешние условия являются для «человека реагирующего» единственным источником мотивации. Но как именно условия (элемент физического, «объективного» мира) влияют на мотивацию человека (элемент психического, «субъективного»)? Почему одни и те же условия по-разному влияют на разных людей? Можно ли (и до какой степени) прогнозировать характер такого влияния?

Было бы наивным думать, что один ключ подходит сразу ко всем замкам. На человека влияют не сами по себе условия, а то, как он их воспринимает. Общеизвестны факты, когда несколько свидетелей одного происшествия добросовестно описывают событие принципиально различными

путями. Здесь играет роль избирательность восприятия, определяемая различиями в работе органов чувств, в установках, в эмоциях и т. д. Поэтому, когда говорят, что на нескольких людей влияет одно и то же событие, речь на самом деле должна идти о том, что на каждого из них влияет уникальный образ события, сконструированный его психикой, непохожий на другие варианты. Если Алексей оценивает размер премии как разумный, адекватный (а уж тем более если как неожиданно высокий), то получаемое вознаграждение может повышать его мотивацию. Если его коллега Максим такую же премию воспринимает как оскорбление, издевку над собой, влияние на его мотивацию может быть обратным. Если Анна спокойно воспринимает, что отпуск ей дают только в феврале, это вряд ли серьезно снизит ее мотивацию. Если для Юлии отсутствие летнего отдыха с семьей на море является недопустимым, то неожиданная перспектива зимнего отпуска может серьезно ослабить ее желание дальше работать в этой организации.

Как говаривал Эпиктет более двух тысяч лет тому назад, нас мучают не вещи, а наши представления о них. На разных людей одни и те же внешние условия могут влиять неодинаково, поскольку эти люди формируют у себя в головах разные представления о ситуации. Это, кроме прочего, означает, что для разных людей мотивирующее значение могут приобретать принципиально разные вознаграждения. Что одному — предел мечтаний, другому — суета и тлен.

В этой связи перед управленцем встает совершенно практический вопрос: как понять, какое влияние те или иные условия работы окажут на конкретного работника? Ответ — только узнав от самого работника. Теоретически это можно сделать путем проведения формализованных опросов (например, при найме) или свободных внимательных бесед, но ситуацию дополнительно осложняет тот факт, что систе-

ма предпочитаемых вознаграждений у каждого человека меняется со временем. Это может происходить, например, из-за изменений семейного положения, возникновения проблем со здоровьем, корректировки жизненных планов или как следствие экономического кризиса. Короче, задача по прогнозированию воздействия внешних условий на конкретного работника явно не из простых.

Какой выход?

Вариант 1 (архаичный). Положиться на здравый смысл: самому менеджеру решать, какие стимулы эффективны. Самая простая версия — решить для себя, что теории мотивации персонала — для бесящихся с жиру буржуев, а в наших условиях ничего, кроме денег, не играет роли. Тем более что сам Генри Форд говорил: «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять».

Вариант 2 (вседливый). Применять систематические опросы работников для того, чтобы выявлять, что их мотивирует, и своевременно внедрять наиболее эффективные стимулы. Не зря Рютаро Хасимото учил нас: «Надо, чтобы сами условия, а не управляющие заставляли людей работать».

Вариант 3 (прогрессивный). Переложить заботы по выбору адекватных способов стимулирования сотрудников на их плечи. Многие современные организации предлагают сотрудникам на выбор спектр возможных вознаграждений. В этом случае работник сам принимает активное участие в своем мотивировании к работе, выбирая наиболее значимые для себя стимулы.

В компании AstraZeneca существует система, которая позволяет каждому сотруднику индивидуализировать свои блага. Эта система основана на сетевой технологии, которая подсчитывает и сообщает каждому сотруднику денежный эквивалент его текущего контракта. Затем сотрудникам

предоставляется три недели для моделирования различных сценариев и принятия окончательного решения относительно своего пакета благ. Существуют экспертные ресурсы, которые помогают в индивидуальном моделировании, а также встроенные предупреждающие сообщения, которые предостерегают сотрудников о возможных рисках. Окончательный выбор будет действителен в течение года, если в жизни сотрудника не произойдет какое-то значимое событие, такое как рождение ребенка или изменение семейного положения. В этой системе нет строгих правил, кроме требований закона, что позволяет сотрудникам свободно создавать свои персонализированные портфели. Например, сотрудник может выбрать увеличенный отпуск с возможностью выкупа дополнительных дней, ваучеры на уход за детьми (с оговоренной скидкой от 5 до 10 процентов), автомобиль компании (доступны 5 тысяч моделей) или велосипед (33 модели). Варианты, связанные со здоровьем, включают страхование от болезней и стоматологическую помощь, а финансовые варианты включают выплаты наличными, покупку акций компании по льготной цене и пенсионные накопления¹.

Работа как обмен времени на деньги

Усиливая внешнюю мотивацию, менеджер имеет возможность воздействовать прямо на мотивацию подчиненного, не пытаясь его в чем-то убедить или перевоспитать, а сосредоточившись на изменении условий труда сотрудника. Управленца не интересует, что происходит в голове работника, он лишь выстраивает рабочие процессы таким образом, чтобы максимизировать мотивацию. Короче, действует в соответствии с формулой «Бытие определяет сознание».

Казалось бы, идеальное комбо — и люди замотивированы, и усилия затрачены разумные (если правильно органи-

¹ *Gratton, L.* The Democratic Enterprise: Liberating Your Business With Freedom, Flexibility and Commitment. London: Pearson Education, 2004.

зованы производственные процессы, то, как отмечалось выше, даже задача поиска подходящего вознаграждения во многом лежит на плечах самих сотрудников). Однако внешняя мотивация имеет свои минусы. Причем существенные.

Поскольку профессиональная деятельность воспринимается сотрудником исключительно как обмен своего ресурса на вознаграждение, можно уверенно говорить, что сотрудник в любых удобных для него ситуациях будет склонен экономить силы. Это разумно, ведь при таком обмене каждая сторона стремится совершить более выгодную сделку, минимизируя затраты. Иными словами, если за те же деньги можно работать вполсилы, не напрягаясь, к чему рвать жилы? Энтузиазм тут и не ночевал, поэтому подлинная вовлеченность работника, его заинтересованность в успехе предприятия невысоки, сама по себе трудовая деятельность, как и судьба компании, его не интересуют.

Это приводит к тому, что внешняя мотивация работает только при наличии контроля над работником. Нет контроля — работа вполсилы или многочасовой перекур и беседы за чашкой чая. Еще вариант — выполнение заказов со стороны (халтурка) в рабочее время. Понятно, что современные технологии обеспечивают широкие возможности контроля над подчиненными, но среди сотрудников всегда найдутся люди умные и хитрые в степени, достаточной для того, чтобы справиться с этой проблемой.

Менеджеры ведущих компаний твердо знают, что при внешней мотивации невозможно добиться от работника настоящей вовлеченности в работу, как и лояльности компании. Он может делать вид, что эти вещи его волнуют, но внутренне будет оставаться равнодушным. И это понятно: если работа — лишь место, где он получает вознаграждение за труд, он будет вовлечен лишь в то, что непосредственно касается его дохода. Он сделал свою работу и в соответствии

с договоренностью рассчитывает на вознаграждение. А разговоры о стратегических целях, судьбах проекта, развитии компании не вызывают в его душе эмоционального отклика. По тем же причинам при получении от какой-либо организации более заманчивого в финансовом плане предложения у него не будет ни малейших оснований сомневаться в целесообразности смены места работы.

Еще один явный минус — неизбежность профессионального выгорания сотрудника, мотивированного только внешними условиями. Обратите внимание: не возможность, а неизбежность. Поскольку такая мотивация субъективно ощущается как навязанная извне, а сама трудовая деятельность работнику неинтересна, человек достаточно быстро устает от работы. Как ребенок, которого день за днем вынуждают играть в неинтересную ему игру, пусть и с приятным призом. Даже если в такой ситуации человек не решится сменить место, ему грозят основные признаки выгорания — субъективное ощущение дистанцирования от работы, циничное и негативное отношение к ней, падение производительности, постоянное ощущение усталости, резкое снижение эмпатии и самооценки. Более того, как показывают многочисленные исследования, внешняя мотивация — прямой путь к снижению качества жизни и ухудшению здоровья работников¹.

¹ См., например: *González, M. G.* Self-determination theory and the health gradient in the workplace: Exploring psychological pathways to improving health. Doctoral dissertation. Rochester, N.Y.: University of Rochester, 2012; *Deci, E. L., Ryan, R. M.* The importance of autonomy for development and well-being. In B. W. Sokol, F. M. E. Grouzet, U. Muller (Eds.), *Self-Regulation and Autonomy. Social and Developmental Dimensions of Human Conduct* Cambridge, England: Cambridge University Press, 2013. Pp. 19–46.

Повышение профессионализма и улучшение условий

Поскольку мотивация зависит исключительно от ментального образа условий, в которых трудится работник, единственный способ вдохновить его на более качественную работу — изменить условия таким образом, чтобы максимизировать материальные и нематериальные поощрения за эффективный труд. Одновременно условия труда должны приводить к ощутимым издержкам для работника в случае работы спустя рукава. По сути, речь идет о совершенствовании системы материального и нематериального стимулирования на предприятии. Вариант с «перевоспитанием» сотрудника — изменением ментального образа внешних условий без изменения самих условий — оставим для дошкольных учреждений.

На примитивном уровне образ «человека реагирующего» воплощается в представление о мотивации персонала как некой неперменной, «автоматической» характеристики работника. Такое представление точно передается высказыванием, характерным для многих недалеких работодателей: «Я ему плачú, поэтому он должен делать, что ему говорят». Работник здесь не более чем живой робот. Ему на «вход» подается «питание» — заработная плата, на «выходе» он должен выдавать выполнение порученных ему обязанностей. Причем в требуемом объеме и качестве. Понятно, что, для того чтобы такая система была более или менее эффективной, требуется отбор подходящих сотрудников. При отборе основное внимание уделяется образованию и трудовому опыту кандидатов. Если подобран знающий и опытный работник, то его некачественная работа и низкая мотивация труда воспринимаются как досадный сбой, «поломка» живого робота, которого необходимо выставить за дверь, а на освободившееся место назначить другого. Задача повышения мотивации в этой достаточно

примитивной картине мира имеет лишь одно решение — повышение вознаграждения.

Продвинутые управленцы смотрят на мотивацию несколько шире и действуют одновременно в двух направлениях.

1. Они стремятся повысить продуктивность сотрудников за счет повышения их профессионального мастерства. В этом смысле менеджер не противопоставляет себя подчиненному как некий контролер и суровый оценщик, а действует с ним заодно. Несколько упрощая ситуацию, можно сказать, что любой менеджер стремится повысить эффективность работы предприятия, любой работник — зарабатывать больше. Эти цели могут быть объединены, когда управленец всеми силами помогает сотрудникам расти профессионально, тем самым повышая эффективность каждого из них, а следовательно, и предприятия в целом. Одновременно с ростом эффективности своего труда и работник начинает зарабатывать больше.

Для того чтобы эта система работала, необходимо, чтобы каждый сотрудник предприятия обладал потенциалом профессионального роста, имел задатки для того, чтобы стать мастером своего дела. Соответственно, помимо отбора по образованию и трудовому опыту, появляется отбор сотрудников по личностным качествам.

У менеджеров компании British Petroleum существует тщательно поддерживаемая установка, что работа должна заставлять человека развиваться, а не просто соответствовать его квалификации. Руководство кадрового подразделения компании заявляет, что при приеме человека на работу менеджмент готов пойти на риск в вопросе технических навыков, поскольку знает, что их можно развить. Чем они не готовы рисковать, так это такими качествами кандидата, как способность к обучению и решимость¹.

¹ *Gratton, L.* The Democratic Enterprise: Liberating Your Business With Freedom, Flexibility and Commitment. London: Pearson Education, 2004.

Более того, менеджеры заинтересованы в непрерывном профессиональном росте работников. Для молодых сотрудников вводится институт наставничества. Для более опытных — периодические аттестации и курсы повышения квалификации. Вводятся поощрения (как правило, материальные) за достижения определенных уровней квалификации. В наиболее продвинутых компаниях разрабатывается настоящая система, нацеленная на профессиональное совершенствование сотрудников.

Создатели компании Marriott International сделали свое личное стремление к прогрессу сутью организации. Краткий перечень механизмов «стимулирования совершенствования», применявшихся в компании, впечатляет¹:

- так называемый индекс обслуживания гостей менеджера составлялся на основе отзывов клиентов и результатов детального опроса случайно отобранных потребителей и непосредственно влиял на размер вознаграждения и перспективы продвижения сотрудника. Менеджеры имели возможность следить за своим индексом онлайн и производить соответствующие корректировки;
- стимулирующие премии для всех, вплоть до менеджера кофейни, помимо эффективности затрат определялись по показателям обслуживания, качества и гигиены;
- проводились по-настоящему масштабное интервьюирование и отбор лучших сотрудников. При открытии новых гостиниц Marriott рассмотрение тысячи кандидатур на сто вакантных мест являлось обычным делом;
- функционировали разнообразные программы обучения рядовых сотрудников и руководителей. Marriott направляла на такие программы до 5 процентов прибыли;
- был создан полномасштабный корпоративный учебный центр;
- широко использовались внезапные проверки «тайным покупателем».

¹ *Collins, J., Porras, J. I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. N.Y.: Harper Business, 1994.*

Если обслуживание было осуществлено на необходимом уровне, проверяющий вручал сотруднику визитку, к которой прикреплен банкнота в 10 долларов. Если же уровень обслуживания оказывался низок, сотрудник направлялся на переобучение.

2. На предприятии создаются максимально комфортные для сотрудников условия труда. Речь здесь идет как о вещах, которые можно, что называется, физически ощутить, «пощупать», так и о незримых, вроде бы эфемерных. К первой группе относятся, например, уровень технической оснащенности предприятия, отсутствие вредных для здоровья факторов на производстве, режим труда и отдыха, предоставляемый социальный пакет, организация питания и быта, наличие служебного жилья и т. п. Вторая группа — удобство расположения офиса в городе и удобство помещений в нем, атмосфера в коллективе, доминирующий стиль управления и общения, уровень профессионализма коллег и т. п. Порой вторая группа факторов оказывается не менее, а то и более важной, чем первая. Один из частых вариантов влияния на отношения внутри коллектива — разработка правил поведения или этического кодекса, которые должны быть обязательными к исполнению как рядовыми сотрудниками, так и руководством организации. В крупных компаниях могут создаваться этические комиссии, объединяющие сотрудников, пользующихся непреложным авторитетом в коллективе. Целью работы таких комиссий является защита сотрудников, клиентов и иных лиц от неэтичного поведения работников организации, профилактика и разрешение конфликтов, пресечение неэтичного поведения, оказание консультативной помощи для обеспечения благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе.

Многие управленцы совершенно не осознают, что позитивное отношение к компании, ее руководству и сотрудникам важно формировать не только у тех, кто сейчас трудится

в организации, но и у тех, кто покидает ее. К сожалению, часто увольняющийся по собственной инициативе работник объявляется предателем, перебежчиком, чуть ли не вероотступником. Руководство делает все, чтобы насолить ему, действуя в полном соответствии с русской поговоркой: «Для продажной псыны — кол из гнилой осины».

Между тем достойные работники, ушедшие из компании в другую сферу бизнеса, к конкурентам, на пенсию, открывшие собственное дело, могут стать стратегическим ресурсом компании. Помимо очевидной помощи в налаживании связей между организациями, они являются и ценнейшим кадровым ресурсом. Особенно в кризис. Приглашение такого работника вернуться в компанию позволит в короткие сроки заместить должность проверенным на практике специалистом, чья профессиональная подготовка не вызывает сомнений. К тому же ему, скорее всего, не потребуется времени на адаптацию. Иногда такие люди возвращаются не на свою, а на более высокую должность (например, если они приобрели соответствующий опыт у конкурентов или прошли дополнительное обучение).

В своей книге Джек Митчелл рассказывает историю о Кэти Фотинопулос, которая многие годы работала помощником менеджера Линды, но в один момент решила уйти и открыть свой магазин в соседнем городе. Митчелл отмечает, что во многих компаниях уход сотрудника воспринимается как конец, как будто этот человек исчез с лица земли. Однако в их компании это не так. В первый год работы магазина Кэти Митчелл и Линда посетили ее, хорошо пообщались и подарили ей подарки. Спустя примерно два года Кэти позвонила Линде, сообщила, что закрывает свой магазин, и попросилась вернуться на работу. Линда без колебаний согласилась, и Митчелл полностью поддержал ее решение¹.

¹ *Mitchell, J. Hug Your People: The Proven Way to Hire, Inspire, and Recognize Your Employees and Achieve Remarkable Results.* N.Y.: Hachette Books, 2008.

Уровень мотивации в коллективе

Поскольку мотивация конкретных сотрудников зависит от созданных менеджментом предприятия условий труда и отдыха, можно уверенно говорить, что образ внешних условий задает и общий уровень мотивации на предприятии. Наряду с гибкостью в системе вознаграждений большое внимание уделяется насыщению рабочего пространства необязательными, но исключительно приятными бонусами для сотрудников. Чем больше таких «плюшек» предлагается работникам, тем больше желания трудиться они демонстрируют.

Современные компании стараются создать такие условия, чтобы сотрудники чувствовали себя в офисе едва ли не комфортнее, чем дома. Разнообразные бонусы и предпочтения создают особую среду, которой восхищаются гости и блогеры, которой престижно пользоваться, которую работникам не хочется покидать.

Например, Google предлагает сотрудникам и их гостям бесплатные обеды в своих офисах. Корпоративные автобусы, оборудованные для работы онлайн, доставляют гуглеров в офисы компании. Кроме того, на территории офисов имеются банкоматы, ремонт велосипедов, автомойки с заменой масла, химчистки, где гуглеры могут оставить вещи в контейнерах и забрать через несколько дней, осуществляется доставка фермерских натуральных продуктов и мяса, проводятся ярмарки выходного дня, когда торговцы приезжают со своими товарами в офисы, приезжают также мобильные парикмахерские и салоны красоты, передвижные библиотеки. В течение нескольких лет компания при покупке сотрудником автомобиля с гибридным двигателем выплачивала ему субсидию 5 тысяч долларов в рамках программы по защите окружающей среды. При рождении ребенка Google предоставляет существенные выплаты по уходу за детьми¹.

¹ *Bock, L. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. N.Y.: Twelve, 2015.*

Для любой организации важны связи с частными предпринимателями и небольшими формами, услуги или товары которых интересны сотрудникам компании. В интересах своих работников компания может организовать взаимовыгодную кооперацию. Вот как это происходит в Google на постоянной основе¹:

Google предлагает своим сотрудникам ряд услуг на рабочем месте для облегчения их жизни. Это не стоит компании ничего, так как услуги предоставляются предпринимателями, которые получают оплату непосредственно от сотрудников. Иногда Google сама организует предоставление услуг, например доставку продуктов.

Один из сотрудников Google в Чикаго предложил владелице местного салона красоты устроить мини-салон в конференц-зале, чтобы сотрудники каждую неделю могли делать маникюр и педикюр прямо на рабочем месте. Это стало постоянной практикой, причем Google тратится только на кофе для мастера по маникюру. Все, что потребовалось от компании, — это корпоративная культура, позволяющая сотрудникам предлагать новые программы и формировать рабочую среду по своему вкусу.

Существуют услуги, которые стоят компании денег, но суммы умеренные, а эффект для сотрудников огромный. Например, тем, кто ездит на работу на велосипеде или общественном транспорте, предоставляются электромобили на случай, если им нужно забрать заказ в магазине или встретить друга в аэропорту. Кроме того, есть административная группа из пяти человек, которая помогает более 50 тысячам сотрудников планировать поездки, находить мастеров различных профессий, заказывать цветы и подарки и вообще делает все, чтобы сэкономить их время.

Кроме того, у компании есть виртуальные доски объявлений, где люди обмениваются информацией о местных услугах, дают рекомендации о частных уроках и сообщают о проводящихся в районе распродажах.

¹ Там же.

Первая степень свободы: что в сухом остатке?

Внешняя мотивация опирается на образ работника как «человека реагирующего». Единственным источником мотивации выступают внешние факторы. Заработная плата, бонусы, условия труда и другие стимулы вызывают у «правильно» реагирующих работников стремление качественно трудиться. «Неправильные» реакции купируются наказаниями, при рецидивах — увольнением. В принципе, у «человека реагирующего» лишь одна степень свободы: он может выбрать один из двух вариантов — реагировать на предлагаемые стимулы «правильно» или увольняться.

Развивая внешнюю мотивацию сотрудников, менеджеры ведущих компаний стремятся, во-первых, повысить продуктивность деятельности подчиненных за счет повышения их профессионального мастерства; во-вторых, создать на предприятии максимально комфортные условия труда.

Восприятие работы как способа обменять свои силы и время на средства к существованию приводит к низкой вовлеченности в работу и низкому же уровню лояльности работников компании. Неизбежным следствием исключительно внешней мотивации также является профессиональное выгорание. Исследования показывают, что такой тип мотивации провоцирует ощущение снижения качества жизни и реальное ухудшение здоровья работников. Этого можно избежать при подключении следующих степеней свободы работника.