

УДК 331.104

***ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ: БИТВА ВЕКА
НИКИФОРОВА Н. А.***

профессор Департамента Учета, анализа и аудита,

кандидат экономических наук, доцент

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при правительстве Российской
Федерации» (Финуниверситет),*

Москва, Россия

Аннотация: В статье рассмотрен анализ перехода в понимании мотивации работников компаний. Формирование факторов внешней и внутренней мотивации представлено в виде производительного процесса, который в свою очередь разделяется на цепь последовательно выполняемых функций. Автор показывает, что преодоление функциональной фиксации в мотивах работников предприятий ведет к изменению эффективности работы и к изменению системы стимулов и вознаграждений за нее. Этот подход позволяет скоординировать деятельность для наиболее эффективного достижения глобальных целей организации.

Ключевые слова: анализ внутренних и внешних стимулов, мотивация труда, драйверы бизнеса.

***EXTERNAL AND INTERNAL MOTIVATION: THE BATTLE OF THE
CENTURY***

NIKIFOROVA N.A.

Candidate of Economics,

Associate professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education

«Financial University under the Government of the Russian Federation»,

Moscow, Russia

Abstract: The article considers the analysis of the transition in understanding the motivation of employees of companies. The formation of factors of external and internal motivation is presented in the form of a productive process, which in turn is divided into a chain of sequentially performed functions. The author shows that overcoming functional fixation in the motives of employees of enterprises leads to changes in work efficiency and changes in the system of incentives and rewards for it. This approach allows you to coordinate activities for the most effective achievement of the global goals of the organization.

Keywords: analysis of internal and external incentives, labor motivation, business drivers.

В 1935-м году психолог Карл Дункер (2.2.1903, Лейпциг – 23.2.1940) — немецко–американский психолог) придумал тест «Загадка свечи», в котором очень легко увидеть разницу между решением творческой задачи и механическим исполнением приказа. Он применяется в разнообразных формах и сегодня в поведенческой науке [1]. Суть: вы в комнате, у вас есть коробка с кнопками, свеча и спички. Задача: прикрепить свечу к стене так, чтобы воск не капал на стол. Решить задачу нужно как можно быстрее. Ограничения составлены так, чтобы отрезать самое очевидное решение приклеить свечу собственным воском к стене.

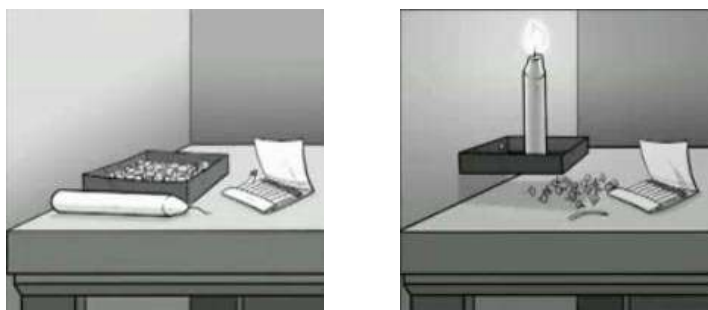


Рис. 1 - Иллюстрация теста «Загадка свечи»

Способы разные: зажечь свечу, расплавить кончик и приклеить ее к стене, прикрепить кнопками свечу, Ключевой момент - это преодоление

функциональной фиксации: высыпать из коробки кнопки, приколоть ими коробку к стене, поставить в нее свечу (рис.1).

Коробка – это платформа для свечи, а не хранилище для кнопок. Сэм Глаксберг (профессор психологии, Принстонский университет, Нью-Джерси, США) взял задачу Дункера и решил с ее помощью изучать особенности мотивации в творческой и механической работе. Сэм Глаксберг проделал другой эксперимент, основанный на «загадке свечи», эксперимент на тему «сила стимулов». Суть: как быстро группа может решить задачу? 1-я группа – ваше время решения будет нормой, которая покажет, сколько в среднем нужно времени чтобы решить задачу, 2-я группа – предложил вознаграждение, каждый, чье время будет среди 25% лучших, получит 5 \$, а самый лучший результат – это 25\$. Вопрос: на сколько быстрее вторая группа решила задачу? Как ни странно, но второй группе понадобилось в среднем на 3,5 минуты больше, чтобы решить задачу. Конкуренция и помехи внешней мотивации мешали студентам из второй группы проникнуться задачей и сделать творческий шаг. Эксперимент повторялся многократно, а результаты его оставались все теми же. Ведь, чтобы люди работали лучше их надо вознаграждать! Стимулировать. Это механизм работы бизнеса, но возникает противоречие: стимул, который должен обострять творчество, оказывает совсем противоположное действие. Условие: «если сделаешь так, то произойдет вот это», работает только в определенных условиях. И, для многих видов работ оно либо не срабатывает, или даже вредят. Это условие, как правило, игнорируется в процессе мотивации людей. Разрыв между внутренними и внешними стимулами – это разрыв между тем, что показывает наука и тем, что практикует предпринимательство. Особо важно то, что система функционирования предприятия, система мотивации работников, система кадровой политики построены на основе внешних стимулов, на основе «кнута и пряника». Это было нормально для типичной работы предприятий в двадцатом веке. Но для современной работы 21-го века этот путь мотивации «кнута и

пряника» не подходит, и, часто, не действует, а иногда и противодействует. С. Глагсберг провел эксперимент, в котором ту же задачу о свече трансформировал другим образом: он высыпал предварительно кнопки из коробки. И вторая группа испытуемых по результатам обошла первую группу. Задача в этом случае стала легче. Стимулы хорошо работают там, где есть простые правила и есть очевидные решения. Вывод: награда сужает наш фокус, концентрирует мозг, и ограничивает наши возможности. В европейских странах, во многих регионах Азии, Северной Америки и в Австралии менеджеры/управленцы (белые воротнички) все больше заняты видами работ, которые устанавливаются и регулируются левым полушарием мозга. Часть таких работ, как бухгалтерский учет, финансовый анализ, отдельные задачи программирования, стало легко автоматизировать, перепоручать в другие страны. В странах с более низкой оплатой труда и уровнем жизни выполняют эти работы дешевле. Намного важнее стали виды работ, за которые отвечает правое полушарие – это способности к творчеству и абстрактному мышлению. Задумайтесь: разве ваша работа или даже эта проблема основана на четких правилах и имеют единственное решение? Нет, наверное, каждый решает самостоятельно «загадку свечи». И решение далеко не очевидно. Основа вознаграждения: «...если это, то ...то», на которой стоит управление бизнесом, просто не работает! Дэн Ариэле (экономист) и его коллеги из Массачусетского технологического института дали студентам серию игр. В каких-то играх требовалось творчество, в каких-то движение или концентрация. Студенты знали, что по итогам продуктивности их ждут 3 уровня вознаграждения: малое, среднее и крупное. При большем успехе получаешь большее вознаграждение. Что же в итоге произошло? Если в игре требовались только механические усилия, то премии имели ожидаемый эффект: чем сумма выше, тем лучших результатов достигли студенты. Но как только задача предполагала самых элементарных умственных усилий, более крупная премия вела к понижению продуктивности. Но авторы эксперимента задумались: может

вливают какие-то местные условия. И, провели аналогичный эксперимент в индийский городок с более низким уровнем жизни студентов. Там скромное, по американским меркам, вознаграждение оказалось существенным. Были проведены также серия игр и 3 уровня вознаграждения. И результаты там были другие. При вознаграждении среднего размера, результаты не были лучше, чем при малом вознаграждении. Но большее вознаграждение приводило к низкой производительности. В 8 из девяти задач, в каждом из 3-х экспериментов увеличение премии приводило к снижению производительности. В знаменитой Лондонской школе экономики провели обзор деятельности 51 компании. В них сотрудникам платят только за результативность. И, в итоге, пришли к выводу: финансовые стимулы могут негативно влиять на производительность труда. Привлекать пряником послаще и угрожать кнутом подлиннее – это не решение проблемы управления бизнесом в 21 веке. Нужен новый поход. Это подход, основан не на внешней, а на внутренней мотивации, на стремлении создавать что-то значимое. Потому что – это нравится, потому что – это интересно, потому что – это часть чего-то более важного. Функционирование компаний должно строиться на трех принципах:

- Профессионализм
- Целенаправленность
- Самостоятельность

Профессионализм – желание становится лучше и лучше в важном деле. Целенаправленность – стремление делать своё дело во имя чего-то большего, чем ты сам. Самостоятельность – потребность самому направлять свою жизнь. Это три кита для совершенно новой системы функционирования наших предприятий.

Рассмотрим самостоятельность. В 20-м веке появилась идея управления людьми – менеджмент. Менеджмент – это не создание природы. Его изобрели! И никто не сказал, что это будет работать вечно. Его традиционные идеи

безупречны, если требуется исполнительность. Но когда нужно участие, то намного лучший результат дает саморегуляция. В чем идея? Во-первых, зарплата должна быть адекватной и справедливой. Это без всяких сомнений. А затем работнику предоставляют большую долю самостоятельности. Что на практике? Австралийская компания «Atlassian» — это разработчик программного обеспечения для управления разработкой программного обеспечения [2]. Наиболее известные продукты — система отслеживания ошибок Jira и система совместной работы Confluence. Основана в 2002 году в Сиднее выпускниками Университета Нового Южного Уэльса Майком Кэннон-Бруксом (Mike Cannon-Brookes) и Скоттом Фаркухаром (Scott Farquhar), стартап развивался на собственные средства основателей в течение нескольких лет. Несколько раз в год они говорят инженерам: в течение следующих суток работайте над чем хотите, но только чтобы это не было связано с вашей текущей работой, работайте над чем ваше душе угодно. И каждый работает, затем представляет работу своим коллегам на шумном собрании, а потом все дружно пьют пиво. Это получило название «Fedex Days». Такой день усиленной самостоятельности позволяет создать целый ряд программных решений, которых никогда могло бы не быть. Метод настолько оказался продуктивным, что «Atlassian» поднял его на следующий уровень – уровень 20% рабочего времени. Эта система сейчас работает в «Google». Инженеры «Google» могут тратить 20% своего рабочего времени на любую работу по своему вкусу. Они самостоятельны в выборе времени, в выборе задачи, команды, технике. Это фундаментальный объем самостоятельности. У «Google» примерно половина новых продуктов в году появляется как раз в период такой работы. [3] Это продукты Gmail, Google Cast, Google Street View и другие. Еще пример такой же системы – ROWE – рабочие условия, направленные исключительно на результат. Она разработана двумя американскими консультантами для десяти компаний по всей Северной Америке. У работников нет графика выхода на работу, они там появляются,

когда хотят, нет определенного времени пребывания на работе, можно вообще не приходить, но нужно только сделать работу. Когда делать и где делать – каждый решает сам. И каков результат? Практически повсеместно – рост продуктивности и производительности, рост удовлетворенности, падение текучести кадров. В середине 90-х MS начала проект «Энциклопедия М-карта». Были задействованы все лучшие специалисты, все нужные стимулы. Специалистам платили за написание и редактирование статей. Процессом руководили хорошо оплачиваемые инженеры. Выполнялись огромные бюджеты. А потом, через пару лет, появилась еще одна энциклопедия – Википедия. Никакой оплаты! Создавай, потому что тебе это нравится! 10 лет назад ни один эксперт не мог предсказать победу Википедии. Это была борьба титанов. Борьба двух различных подходов, битва века на арене мотивации. Мотивация внутренняя против внешней мотивации! «Самостоятельность, профессионализм и целенаправленность» против «кнута и пряника». И победила внутренняя мотивация.

Вывод: во-первых, привычные для 20-го века вознаграждения и стимулы, которые считаются неотъемлемой частью умения вести бизнес, работают, но только в узком диапазоне системы условий. Во-вторых, те же вознаграждения типа: «если ..., то...» часто губят творчество. В-третьих, секрет высокой продуктивности не в системе вознаграждений и наказаний, а в невидимом внутреннем двигателе: в стремлении создавать вещи ради них самих, в стремлении делать что-то, потому что это важно. Вот, вам самое главное, самое лучшее. Если нам удастся устранить разрыв между наукой и деловой практикой, если нам удастся утвердить наше понимание мотивации и его провести в 21-й век, если нам удастся отбросить ленивую по природе и опасную идеологию 20-го века «кнута и пряника», то мы сможем усилить бизнес и решить множество «загадок свечей» и, возможно, изменить мир.

Библиографический список:

[1] Дункер К. Психология продуктивного (творческого) мышления// Психология мышления. М., 1965. С. 86—234.

[2] Сервис для управления проектами Atlassian купил конкурента Trello за \$425 млн. Секрет фирмы [электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Atlassian>

[3] Информация с сайта Google: [электронный ресурс] – Режим доступа: <https://about.google/intl/ru/>

Оригинальность 71%