

# Мотивация – это процесс побуждения к достижению целей

**УИ** Мотивация или стимулирование – можно Ваше экспертное мнение о различии этих понятий или небольшой разнице?

**М**отивация — это процесс побуждения себя и других к достижению целей, а стимулирование — внешний вид мотивации. Перевод с латинского очень хорошо отражает смысл этого понятия, стимул — это палка, которой погоняли животных. Стимул — это внешнее воздействие, например, заработная плата или карьерные перспективы. Если говорить о сегодняшней ситуации с учетом различных экономических обстоятельств, то для ряда сотрудников стабильная занятость также может выступать в виде стимула.



Антонина  
Лисовская

Мотивация включает в себя, помимо внешней, и внутреннюю составляющую, которая связана с содержанием работы и выполняемой нами ролью. Чтобы поддержать внутреннюю мотивацию сотрудников, необходимо создавать условия, когда они могут посвятить время выполнению интересных задач, помогающих раскрыть их потенциал. Корпоративная культура, система ценностей, принятая в компании, личность руководителя и коллектив также могут влиять на человека: иногда мы прикладываем больше сил, потому что находимся в такой атмосфере, когда не работать просто нельзя — все вокруг увлечены своим делом. Идеальная ситуация: у сотрудника сильна внутренняя мотивация и стремление выполнить поставленные цели, а у компании есть различные инструменты воздействия, помогающие управлять его поведением.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **В книге Магура о мотивации были описаны сотни примеров из практики глобальных компаний – от Кока-колы до Тойоты. Вопрос – почему недолго живут новые модели, идеи мотивации?**

— Не надо полагаться, на то, что Вы можете найти в книге или статье идеальную модель мотивации — эта модель может быть хороша только в конкретном контексте и для конкретной организации, с учетом ее корпоративных ценностей и людей на местах. Недолгий срок жизни новых подходов во многом обусловлен природой человека. Мы привыкаем к какому-то инструменту, и он ослабевает по своей силе — например, проходит время и некогда желанный уровень дохода перестает радовать.

Кроме того, зачастую инструменты и модели мотивации создаются под влиянием проходящих трендов. Например, в последние годы все много говорили про цифровизацию процессов управления человеческими ресурсами, а также заимствование опыта из других сфер, и среди инструментов нематериальной мотивации персонала была популярна геймификация. Это подход, при котором в игровой форме и с помощью различных цифровых технологий компании стремились заинтересовать. Например, количество чеков у официанта — может быть одним из уровней в корпоративной игре, победитель которой получит бейдж «лучший работник месяца». Эти

инструменты еще пару лет назад считались очень передовыми, и многие компании вводили их в свою практику, а сейчас интерес уменьшился.

 **Какие модели мотивации актуальны сейчас?**

— Проверенные временем и различными кризисными ситуациями. Не устаревает классический подход: управление по целям и построение мотивации персонала на основе такого управления. Также я могу порекомендовать книгу Дэниэла Пинка «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует». Привычную систему поощрений и наказаний — «мотивацию 2.0» автор противопоставляет новому подходу — «мотивации 3.0», которая базируется на внутренних побуждениях человека. Система мотивации, основанная лишь на вознаграждении, может быть не только неэффективной, но и вредить сотрудникам. Для того, чтобы вдохновить персонал на достижение целей, по мнению автора, нужно сделать акцент на стремлении каждого человека к автономии, мастерству и желанию служить большой цели.

Автономия — возможность выбора способов деятельности и инструментов. Классический пример — компания Старбакс: одно из правил, принятых в этой организации, звучит как «уборщик может сам выбрать веник». Смысл в том, что каждый человек лучше зна-

ет, как выполнить свою работу. Это не провоцирует хаос, а исключает микроменеджмент и подталкивает сотрудников к достижению целей. Автономия также может проявляться в возможности управлять собственным временем. Сейчас во многих компаниях работники приходят в офис, когда им удобно, главное, чтобы задачи выполнялись. Второй элемент модели Д.Пинка — это мастерство, когда работа связана не просто с выполнением функций, а с личной реализацией в выполняемой функции и ростом. Третий элемент — понимание большой цели. Для человека важно принадлежать к чему-то значимому. Мне нравится фраза из этой книги: «Воодушевляйте задачами, а не мотивируйте наградами. Ничто так не скрепляет команду, как общая миссия».

Приведу в пример себя: я не просто преподаватель одной из лучших восточноевропейских бизнес-школ, я разделяю общую с коллегами миссию — создание знаний, развитие лидеров и изменение мира к лучшему. Принадлежность к большой цели мотивирует меня на научную деятельность и освоение новых знаний и методик больше, чем какие-либо внешние стимулы. Сейчас несмотря на то, что мы возвращаемся к традиционным моделям мотивации, не следует забывать, что существуют три таких драйвера, которые могут активизировать поведение людей.

## Что сейчас происходит с KPI?

— Управление по целям и использование ключевых показателей результативности — краеугольная тема менеджмента. Многие говорят о том, что этот подход устарел, но есть и второй лагерь теоретиков и практиков, к которым я себя отношу, считающие KPI всегда актуальной классикой. Назначение ключевых показателей подталкивает сотрудника к достижению результата. Если у вас есть план продаж, выпуска изданий и так далее — вы видите цель и ее измеритель. KPI выполнили — получили премию. Такой подход позволяет создать дифференцированную систему вознаграждения и понять результативность каждого сотрудника. Главный минус классической модели — это директивность и зарегламентированность всех процессов, что может мешать творческому подходу. Кроме того, KPI — это чаще всего количественные показатели, например проценты и рубли, поэтому может возникнуть ситуация, в которой от гонки за ними может пострадать качество. Несмотря на ряд недостатков, на мой взгляд, этот инструмент отстоял свое право на существование, так как в условиях не очень понятной среды управление по целям и KPI могут стать неким навигатором для сотрудников — я знаю, что мне надо делать и к чему надо прийти. На мой взгляд, можно рассматривать не только классическое управление по целям, но и

более прогрессивную методику, пришедшую к нам из IT — Objectives and Key Results (OKR). Это система позволяет активизировать работу персонала путем постановки больших амбициозных целей, которые ставятся не директивно, сверху вниз, а исходят от самой команды или сотрудника. В OKR цель никогда не будет достигнута на 100 процентов, иначе это противоречит самой философии системы. Objectives and Key Results — неплохой вариант эволюции управления по целям и построению мотивации.

**Как лучше изучать успешные практики мотивации, чтобы понять, что их можно и надо копировать у себя?**

— Копия практически всегда менее эффективна оригинала, я бы это слово не применяла. Правильнее говорить о понимании актуальных научных теорий, основанных на выборке, на опыте реальных компаний. Надо изучать лучшие современные практики, обмениваться опытом с коллегами, обсуждать, анализировать и в итоге — создавать собственный продукт, подходящий именно вашей компании. Программы дополнительного образования дают возможность не только ликвидировать пробел в знаниях, но и познакомиться с такими же по уровню руководителями и обменяться мнениями. Нельзя забывать о том, что знания все время обновляются, появляются новые теории, а старые уходят в прошлое. Например, ранее

большой акцент в работе с персоналом ставился на потребностях сотрудников (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга). Считалось, если ты понимаешь потребности, то можешь спрогнозировать поведение человека. Сейчас на мой взгляд мотивацию следует рассматривать как более сложный процесс, на который влияет контекст и корпоративная культура. Актуальны более комплексные подходы, которые позволяют создать систему стимулов для разных категорий персонала. Кстати, очень часто именно в кризисных ситуациях запускается коллективный разум — люди начинают придумывать что-то новое не потому, что есть стимулы и им надо удовлетворять потребности, а потому что сработал контекст.

**Уход западных фирм дал шанс многим занять их ниши? Как лучше сегодня мотивировать людей на бурный рост компании, на масштабирование?**

— Безусловно, уход западных фирм дает шанс и толчок российскому бизнесу не просто занять продуктовую нишу, а вырасти до компании, у которой будет дополнительная ценность как у работодателя. Я бы говорила не о том, как мотивировать сотрудников на рост, а как изначально привлечь и отобрать тех, кто разделит с вами цель и захочет работать в условиях неопределенности. Многие люди хотят работать в развивающейся компании, которая с нуля строит империю. Изначально надо

четко сформулировать стратегию, ее визуализировать и донести до своего персонала — понимание глобальности происходящего и принадлежность к организации, у которой есть достойная цель, мотивирует коллектив на достижение результатов. Мне очень нравится фраза Антуана де Сент-Экзюпери: «Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль». Чем глобальнее задача, и амбициознее устремления, тем больше должна быть связь с индивидуальным желанием человека быть частью этой масштабной операции. Я верю в систему отбора персонала. Также я верю в то, что сотрудников можно и нужно обучать, чтобы выйти на более высокий уровень достижения целей. Иногда люди сопротивляются глобальным задачам в силу своей неподготовленности. Именно поэтому онлайн-обучение сейчас достаточно популярно — это возможность получить знания и дальше их использовать в практике и успешно реализовывать рабочие задачи.

 **Может ли работодатель влиять на вовлеченность сотрудников?**

— Мотивация — это процесс побуждения к достижению целей, а вовлеченность — это особое физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше. Вовлеченный работник похож на влюбленного человека: он по-

стоянно говорит о своей компании в позитивном ключе, хочет трудиться на ее благо, создает новые продукты, все время думает, как улучшить деятельность организации, готов работать сверхурочно. Если сотрудники вовлечены, они сами будут реализовывать проекты по масштабированию, им не нужен микроменеджмент. Есть ряд классических инструментов, которые позволяют измерить уровень вовлеченности, а также вызвать такое отношение работников к своему работодателю: об этом мы говорим на программе дополнительного образования Management Essentials. В рамках курсов ДПО мы рассматриваем классические системы управления эффективностью и инструменты, которые позволяют не забывать, что для человека как социального существа эмоции определяют в поведении очень много.

 **Как российские фирмы могут привлечь лучших специалистов из закрывшихся западных компаний, учитывая, что у них могла быть иная мотивация, корпоративная культура?**

— Мне кажется, что сейчас устарело противопоставление отечественных компаний и западных, потому что российский бизнес создает очень интересные проекты и продукты. Например, ВШМ СПбГУ принадлежит к одному проценту лучших бизнес-школ мира (triple crown accreditation). На слуху

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

такие российские компании, как РЖД, Биокад, ВкусВилл. Но если мы говорим об отечественных организациях, которые изначально проигрывали западным компаниям, то сейчас рынок труда будет играть им на руку. Из-за ухода иностранных фирм появилось очень много соискателей. Если вы хотите не просто воспользоваться ситуацией, а действительно привлечь интересного кандидата, надо понимать, что для ряда сотрудников работа в других условиях, предполагающая сложные задачи и возможность реализовать себя, может быть определенным вызовом и драйвом. Если предложение о работе и задачи сформулировать как вызов для сильных и амбициозных кандидатов, найти и удержать нужного человека будет проще.

 **Слияния и поглощения уже налицо – ваш совет в этом сложном вопросе?**

— Если мы говорим о поглощениях и слияниях, которые связаны с ситуацией на рынке, то, безусловно, это тревожный период как для работника, так и для работодателя. В этом случае полезно держать в голове особенности прохождения компании через изменения, например, классическую трехфазную модель К. Левина: изменение надо подготовить, его надо провести и зафиксировать. Безусловно, сотрудников следует информировать о том, что происходит. Слухи всегда приумножаются — этот закон никто не

отменял. Надо проанализировать грядущее изменение: посмотреть совпадение бизнес-моделей, организационной структуры, персонала, понять, с кем вы останетесь работать, а с кем попрощаетесь. Любое слияние и поглощение — это требование времени и рынка, и все что нас не убивает, делает сильнее. Многие компании, пройдя через сложность реорганизации, создали такую структуру, бизнес-модель и ценности, которые позволяют им быть успешными и после пандемии. Вашим сотрудникам изменения могут быть не очень понятны, поэтому персонал надо готовить, поддерживать и достойно попрощаться с теми, с кем вам не по пути.

**\* Антонина Лисовская,**  
Доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского университета (ВШМ СПбГУ)



С экспертом беседовал  
гл. редактор   
А. Гончаров



Организация, сопровождение  
и согласование: В. Курилова  
[nika.chernyakova92@  
mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

Эксклюзивно для 