

# КНУТ ИЛИ ПРЯНИК – ЧТО ЭФФЕКТИВНЕЕ?

*Михаил Кузнецов, Мария Шевченко*

## Михаил Кузнецов

«Можно ли использовать в работе с подчиненными отрицательную мотивацию?» – такой вопрос мне задал один из клиентов, руководитель розничной сети. На этот вопрос сразу не ответишь. Давайте попробуем разобраться вместе, для чего ответим на несколько вопросов:

1. Что такое мотивация?
2. Когда и в каких случаях уместно использовать отрицательную мотивацию?
3. Что делать, если сотрудник заслуживает премирования за выполнение плана, но одновременно заслуживает наказания за несоблюдение должностных обязанностей?
4. Существует ли идеальная система мотивации?

Начнем с определения самого понятия мотивации – это система взаимосвязанных материальных и нематериальных поводов для результативного производственного поведения сотрудников. Отсюда следует, что отрицательная мотивация хороша лишь тогда, когда является органичной частью целостной и продуманной системы, а не вызвана эмоциональными порывами руководителя. Это, пожалуй, правило номер один! Такую систему нужно еще суметь создать.

Второе правило заключается в знании того, когда эффективнее всего применять позитивные либо негативные мотиваторы. Если мы хотим достижения результатов, то тут годится ТОЛЬКО положительная мотивация! Например: «Продай 10 автомобилей с наценкой 12% – получишь 20 тысяч рублей за каждый» или «Работай, соблюдая должностную инструкцию, технологии и норму качества, три года кряду – получишь надбавку 15% к окладу и ежегодную путевку в санаторий».

Негативная мотивация годится лишь для предотвращения деструктивного производственного поведения (опоздание, брак, кража, нетрезвость). Но даже в таком случае она должна срабатывать как система. Самое приятное, что тут ничего особенного придумывать не надо. Лучшая или, как ее еще называют, идеальная система материальной мотивации уже придумана и используется не первое десятилетие ведущими

компаниями – это система на базе МВО (Management by Objectives) «Система управления по целям».

Именно систему МВО мы помогаем внедрять предприятиям как универсальный инструмент по полной функции управления, т. е. планирования, делегирования, мотивации и контроля, которые тесно взаимосвязаны, и недоработка хотя бы одного из этих четырех элементов неизбежно приводит к негативным последствиям.

## Работа системы

Прежде чем кого-то наказывать или премировать, необходимо научиться четко ставить задачи сотруднику в виде плановых показателей. Главная ошибка многих руководителей – создание премиальной системы на базе одного-единственного фактора (например, объема продаж или нормы выработки) – это называется сделка. Для адекватной оценки и

В ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННОЙ КОМПАНИИ РАБОТАЕТ СИСТЕМА, КОТОРАЯ САМА ОТРЕАГИРУЕТ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЛИБО НЕДОСТИЖЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.



**Михаил Кузнецов**

*Образование – высшее: юридическое, экономическое.*

*Консультант по управлению, бизнес-тренер (частный консалтинг в области стратегии, управления персоналом, BSC, построения премиальных и мотивационных систем предприятия), управляющий партнер Центра управленческого и политического консалтинга «ОС-НОВА».*

*Реализовано более 30 успешных проектов в области МВО/BSC, управления персоналом, мотивации, стратегии, премиальной системы. Большой опыт электоральных проектов и взаимодействия с органами власти.*

*www.ckosnova.ru  
post@ckosnova.ru*

грамотной мотивации оптимально учитывать от 3 до 5 факторов, отражающих производственное поведение сотрудника. Первый разряд таких факторов – это т. н. КРІ (попросту говоря, производственные показатели). Для пред-

приятия создается целая библиотека таких показателей и, кроме того, выводится один интегрированный показатель, который отражает общую эффективность компании. Производственные показатели отвечают на вопрос: «ЧТО мы хотим получить от сотрудника? Какие конкретные результаты, описанные в измеримых показателях?».

Но и этого оказывается недостаточно. Прежде чем ожидать правильного производственного поведения от сотрудника, мы должны объяснить, «КАК этих результатов нужно достигать». Обычно это делается в должностных инструкциях (ДИ), но зачастую эти инструкции слишком формализованы, не отталкиваются от реального бизнес-процесса, а то и вовсе бездумно скачаны из Интернета и вложены в папки. Конечно, ДИ должны формироваться, исходя из бизнес-процесса на данном рабочем месте, с ними должен быть ознакомлен сотрудник..

Но даже если все эти принципы выполнены, остается другая проблема: сотрудник часто не помнит всю должностную инструкцию, а руководитель и в глаза не видел ДИ своих подчиненных и, следовательно, не может четко отграничить, что сотрудник обязан выполнять, а что нет, поэтому складывается стандартная ситуация, в которой работник априори должен сделать все, что с него требует руководитель, но такая ситуация не устраивает подчиненного.

Главное правило мотивации – сначала убрать все демотивирующие факторы, а уже потом ожидать от работника, что он будет

эффективен, дисциплинирован и лоялен.

Для закрепления правильного производственного поведения и наглядности границ функциональных обязанностей на базе ДИ создается документ, который носит название «Матричная зона ответственности сотрудника» – это таблица всего на пол-листа, где в 7–10 пунктах прописаны основные функции сотрудника. Наглядно, просто и прозрачно как для подчиненного, так и для руководителя. Сотрудник четко понимает, что означает для него правильное производственное поведение, и чувствует себя защищенным от возможного произвола. Это и есть лучшая мотивация.

В конце каждого месяца руководитель проставляет своим непосредственным подчиненным факты выполнения планов по КРІ и дает оценку выполнения ДИ в специальной балльной шкале.

Таким образом, вопрос применения отрицательной мотивации отпадает сам собой. В цивилизованно, грамотно выстроенной компании работает система, которая сама отреагирует на достижение либо недостижение определенных производственных результатов. Сотрудник начинает понимать, что фактически он сам планирует свой доход по известным и прозрачным для него правилам. Он понимает, за что будет премирован или оштрафован. Руководителю же больше не надо кричать или топтать ногами, быть добрым или злым, нужно быть только объективным и последовательным в выставлении результатов.

## Мария Шевченко

Наказание, управление страхом могут быть сильным стимулом в работе, но не всегда эффективным. В нашей стране, к сожалению, кнут до сих пор намного чаще применяется, нежели пряник, показывая свою положительную результативность. Чувство вины, страх потерять работу, деньги и т. д., заниженная самооценка, неуверенность в своих силах, боязнь, что кто-то лучше работает, отрицательное видение мира – вот наиболее действенные факторы отрицательной мотивации.

Порой намного проще влиять на человека, используя вышеперечисленные факторы, чем разбираться в положительных проявлениях мотивации и их исследовать. Определим же, насколько эффективна отрицательная мотивация, можно ли ее использовать в работе с подчиненными.

По сути, отрицательная мотивация – это наказание, как моральное (в форме замечаний, выговоров, строгих выговоров, жесткого времени на обеденный перерыв, различных запретах и пр.), так и материальное (формы: лишение премии, штрафные санкции, уменьшение оклада, увольнение, снятие бонусов и пр.).

Много лет в нашей стране существовала абсолютная авторитарная система управления, использовался жесткий менедж-

мент, наказание было приоритетным методом управления людьми. И сейчас в большинстве компаний отрицательная мотивация – наиболее популярный метод. Но в современных рыночных условиях такая мотивация становится все менее и менее эффективной. Тотальное применение отрицательной мотивации неприемлемо, так как, переборщив с наказаниями, можно превратить компанию в тюрьму. Да и лояльность персонала к компании будет низкой. А развитая конкуренция усилит текучесть сотрудников в положительно мотивирующие организации.

При выборе методов отрицательной мотивации всегда необходимо учитывать контингент работающего состава и его доминирующие потребности. Наиболее действенными такие методы будут для сотрудников низшего звена. Чем выше уровень образования, тем более демотивирующим будет наказание. Сотрудникам высшего звена более интересны положительные методы мотивации, они же и более действенны.

Однако работникам, которые большую часть жизни проработали при авторитарном управлении, очень сложно будет перестроиться на положительную систему мотивации, а отрицательная станет для них серьезным стимулом. Так же отрицательные



Мария Шевченко

*Руководитель тренинг-центра HR-MASTER™, тренер со стажем практической работы в HR-сфере с 2003 года, консультант по вопросам управления персоналом и работы отдела кадров. Работала в разное время HR-менеджером, руководителем отдела персонала в западных и украинских компаниях. Весь наработанный практический опыт воплотила в авторских тренингах. Ведет HR-тренинги с 2008 года, автор и тренер обучающих программ: «Организация кадровой службы с «нуля», «Профессиональный HR-менеджер. Основные правила для успешной работы», «Технологии эффективной адаптации», «Оценка эффективности работы персонала» и др. Ведет специально разработанные для Национального центра банковских сотрудников авторские HR-тренинги. Имеет публикации в украинских и российских изданиях, специализирующихся на вопросах управления персоналом.*

*marie.shevchenko@gmail.com  
www.br-master.com.ua*

ЛЮДИ, ИМЕЮЩИЕ МОТИВ УСПЕХА,  
БОЛЕЕ ИНИЦИАТИВНЫ, ОТКРЫТЫ РИСКУ,  
ЧАСТО ЭТО ТВОРЧЕСКИЕ ЛИЧНОСТИ.

ГАРМОНИЧНОЕ СООТНОШЕНИЕ КНУТА И ПРЯНИКА ПОМОЖЕТ ВАМ СОХРАНИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ К КОМПАНИИ, БУДЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ К КАЧЕСТВЕННОМУ ВЫПОЛНЕНИЮ РАБОТЫ.

методы мотивации порой действуют на тех людей, которым необходимо кормить семью, и они по разным причинам боятся потерять работу.

Знаю примеры из практики, когда некоторые компании для того, чтобы внедрить и распространить карательную систему, сначала «привязывают» сотрудника к организации каким-либо существенным для него фактором, например кредитом, квартирой, ссудой на образование и т. п., а потом ставят его в жесткие рамки, внедряя систему наказаний. Такие компании в итоге добиваются высокой эффективности работы, но для самих сотрудников такая работа превращается в каторгу.

В теории мотивации существует модель успеха и неудач. Согласно теории трудовой мотивации Д. Аткинсона каждый человек стремится к успеху, избегает неудач, имея два соответствующих мотива: мотив успеха и мотив, побуждающий избегать неудач. Эти мотивы достаточно стабильны. Люди, имеющие мотив успеха, бо-

лее инициативны, открыты риску, часто это творческие личности. Конечно же, для людей такого типа более эффективна будет позитивная мотивация. Люди, избегающие неудач, могут быть более ориентированы на отрицательную мотивацию.

Применение методов отрицательной мотивации более эффективно в компаниях, где необходимо поддерживать жесткую дисциплину, соблюдать процедуры и технологии. Чаще она более действенна на производственных предприятиях, в компаниях сферы услуг, торговле. В организациях, которые стремятся к развитию, где важна творческая работа, наказания эффективными не будут, действенными могут быть только предупреждающие действия.

Плюсы применения отрицательной мотивации: дисциплина, четкое соблюдение обозначенных рамок, выполнение только необходимых действий, предупреждение ошибок и неприятных для компании действий. Ми-

нусы – страх людей сделать ошибку, боязнь наказаний, отсутствие инициативы, демотивация, снижение эффективности труда.

Применение методов отрицательной мотивации должно быть направлено в первую очередь не на наказание сотрудника, а на стимулирование его к более качественному труду, повышению профессионализма, увеличению дисциплинированности. Положительная мотивация направлена на повышение эффективности работы, стимулирование инициативы и увеличение количества достижений работников.

Хочу также обратить ваше внимание на то, что при создании системы отрицательной мотивации, дабы избежать ненужных проблем, всегда учитывайте законодательные требования.

Итак, если в вашей компании работа невозможна без применения отрицательных методов мотивации, всегда соотносите и сочетайте их с положительными мотивационными принципами, т. к. это наиболее действенная система. И положительная мотивация без системы контроля и предупреждений не сможет эффективно работать. Гармоничное соотношение кнута и пряника поможет вам сохранить лояльность сотрудников к компании, будет стимулировать к качественному выполнению работы.