

УДК 33.330

***МОТИВАЦИЯ 3.0. ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МОТИВИРУЕТ СОТРУДНИ-
КОВ.***

Ким А.С.

Студент-магистрант,

Балтийский Федеральный университет им. И.Канта,

Калининград, Россия

Аннотация: данная статья посвящена изучению проблем системы мотивации 2.0. Исследованы эксперименты психологов и экономистов, обосновывающих неэффективность существующей системы. Проанализированы аспекты новой системы мотивации 3.0.

Ключевые слова: мотивация 2.0, мотивация 3.0, поток, поведенческая экономика, эксперимент.

MOTIVATION 3.0. WHAT REALLY MOTIVATES EMPLOYEES.

Kim A.S.

Graduate student, BFU Kant,

Kaliningrad, Russian Federation

Summary: this article is devoted to the study of the problems of the motivation system 2.0. Experiments of psychologists and economists substantiating the inefficiency of the existing system are investigated. The aspects of the new motivation system 3.0 are analysed.

Keywords: motivation 2.0, motivation 3.0, flow, behavioural economics, experiment.

Время не стоит на месте. История, условия жизнь, условия труда - все меняется. И, наконец, управленцы стали задумываться о том, что пора менять систему мотивации, которая основана на внешних факторах, то есть когда вознаграждают за хорошее и наказывают за плохое. Так называемая система мотивации 2.0.

Система мотивации 3.0, которую предлагает Дэниел Пинк, основана на идеи, что людьми в долгосрочной перспективе движет внутренняя мотивация, а не система «кнута и пряника». Она базируется на трех ключевых элементах: свобода выбора, мастерство, наличие достойной цели. [1] Автор предполагает, что эти составляющие формируются работниками самостоятельно, а задача управляющих создать максимально комфортные условия для их воплощения.

Конечно, система мотивации 3.0 больше подходит для людей, находящихся в пирамиде Маслоу выше 3 уровня. И в США преобладает такое население. Однако в России, это пока не так. Тем не менее, уже некоторые компании, особенно в IT-сфере, успешно применяют принципы новой системы и на пространствах СНГ.

Итак, почему мотивация 2.0 изживает себя, а мотивация 3.0 будет эффективна в ближайшем будущем?

Психологами и экономистами было проведено множество экспериментов, опровергающих идею о том, что людьми движет вознаграждение. Психолог и эксперт по иррациональному поведению Дэн Ариэли вместе с коллегами организовал следующее полевое исследование. Было выделено три экспериментальные группы. Первой за достижение результата обещали маленькое вознаграждение, второй - среднего уровня, и третьей - высокое вознаграждение. Можно предположить, что самой эффективной будет третья группа. Но на практике оказалось не совсем так. Первая и вторая группа практически не отличались по эффективности, а вот последняя была самая неэффективная. «В восьми из девяти

заданий, за выполнением которых мы следили в ходе трех экспериментов, более высокие стимулы приводили к ухудшению результатов». [4]

Еще один аналогичный вывод сделали в 2009 году специалисты из Лондонской школы экономики. Они изучили показатели 51 корпорации, в которых зарплата сотрудников зависела от эффективности труда. Их заключение: «Мы полагаем, что финансовые стимулы...могут в конечном итоге отрицательно влиять на общие результаты деятельности» [5]

Таким образом, простой принцип бизнеса - высокое вознаграждение ведет к более высокому результату, попал под сомнение. А вместе с ним и вся система мотивации 2.0.

Более того были проведены эксперименты в области креативности. И результаты снова удивили всех. Больше вознаграждение не улучшает, а ограничивает способность работников к творческому мышлению.

В результате анализа всех подобных экспериментов Дэниел Пинк выделил семь изъянов мотивации 2.0 [1]:

1. Гасит внутреннюю мотивацию
2. Снижает эффективность
3. Может подавлять творчество
4. Может вытеснять хорошее поведение
5. Может поощрять мошенничество, склонность к поиску легких путей и неэтичное поведение.
6. Может вызывать привыкание
7. Может развивать косность мышления

Теперь попробуем разобраться как использовать три базовых принципа мотивации 3.0.

Автономия по мнению Дэниела Пинка состоит из 4 важнейших сфер:

1. Самостоятельность в выборе задачи. Такие компании как 3М и Google активно применяют следующую практику - в течение дня 20% рабочего времени, каждый сотрудник может заниматься, чем пожелает, даже не работой. Самое интересное то, что именно в этот промежуток времени, когда каждый сам определяет себе задачу, были придуманы самые инновационные идеи в компаниях.
2. Самостоятельное управление временем. Главная идея этого пункта - работодатель покупает у сотрудников не затраченное на работу время, а результат.
3. Самостоятельность в выборе методов достижения задачи. Здесь подходят слова Стива Джобса: «Мы нанимаем профессионалов не для того, чтобы указывать им, как и что делать, а чтобы они нам это показывали»
4. Команда. Это самый сложный пункт. Ведь сложно создать ситуацию, когда сотрудникам можно было бы выбирать с кем работать. Но можно создавать условия, при которых люди добровольно создавали проектные команды. Ведь одна из причин по которой привлекает предпринимательство - это возможность создать свою собственную команду.

Мастерство и состояние потока. На что следует обратить внимание в этой составляющей мотивации 3.0?

М.Чиксентмихайи, автор идеи состояния потока, не утверждает, что мастерство можно достичь только в этом состоянии. Но «поток» значительно упрощает его достижение.

Чиксентмихайи проводил серию экспериментов. Он звонил людям на пейджер до 8 раз в день в случайное время. Они должны были сразу записать, чем в данный момент занимаются и какие переживания, ощущения испытывают. В ре-

зультате были сделаны выводы: «Самые яркие, приносящие наибольшее удовлетворение переживания люди испытывали, когда оказывались в поток... Когда вы находитесь в состоянии потока, цели ясны... Обратная связь от действий поступает немедленно» [3]

Находясь в состоянии потока, мы полностью погружены в действие, но что самое важное увлечены им и сосредоточены только на нем. А разве не это ли самое важное для достижения мастерства?

Дэниел Пинк, объединив исследования нескольких, ученых изучающих поведение, попытался выделить законы, которым подчиняется мастерство.

Мастерство - это образ мышления. Люди могут придерживаться двух различных взглядов на собственный интеллект - «теория данности» и «теория приращения». Первые считают, что интеллект - это наша данность, его объем ограничен и мы не в силах его увеличить. Сторонники второй теории думают по-другому и рассматривают интеллект, как своего рода силу. Но лишь вторая теория ведет к мастерству. [1]

Мастерство - это усилие. Какое бы удовольствие не доставляло состояние потока, оно обычно длится не очень долго, а вот путь к мастерству - это долгий путь через тернии, и часто он не очень весел. Поэтому «Постарайтесь выбрать профессию, самые будничные и трудоемкие аспекты которой будут приносить вам радость. В этом случае вы всегда будете счастливы» - Уилл Шорц.

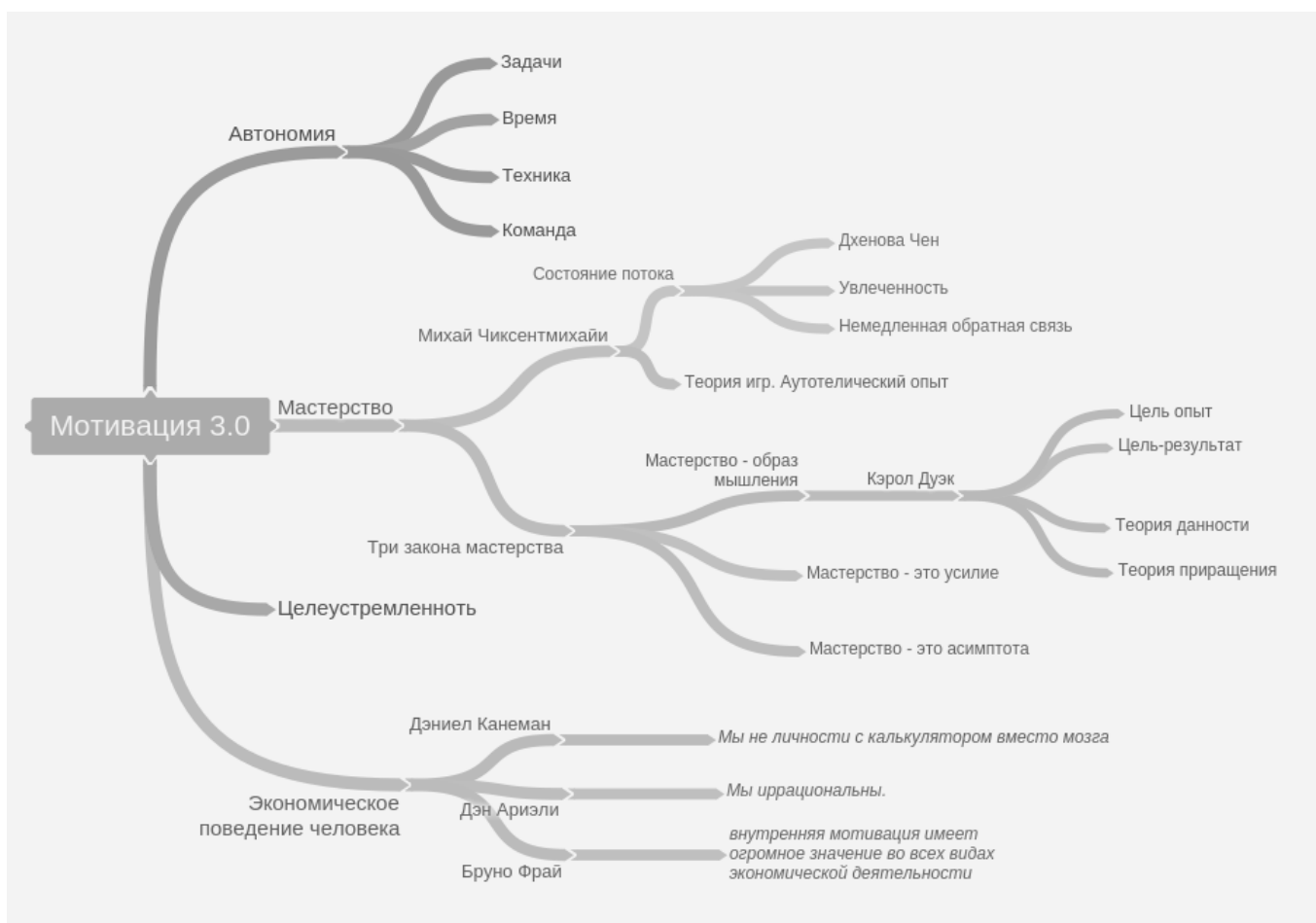
Мастерство - это асимптота. Асимптота - это прямая линия, к которой приближается кривая, но никогда ее не касается. Так и с мастерством. Каждое действие профессионала в следующий раз будет лучше предыдущего. Мастерством невозможно овладеть до конца. [1]

Итак, последняя составляющая мотивации 3.0 - целеустремленность, наличие высокой цели.

Система мотивации 2.0 не признает цель в качестве достаточного стимула, стержнем является получение максимальной прибыли. Как мы уже поняли, это работает, но в краткосрочной перспективе. Что заставляет людей делать работу за бесплатно или в свое свободное время? Наличие как-то высокой цели, возможно это альтруизм, возможно желание сделать мир лучше, возможно другие причины. Но - это не материальный достаток, это более высокая цель. Поэтому мотивация 3.0 не исключает получение прибыли, но придает не меньшее значение поиску более высоких целей. Здесь в качестве источника вдохновения и руководящего принципа максимизация прибыли замещает поиск возвышенной цели.

Мы начинаем замечать расхождения между научными знаниями и повседневной деловой практикой. Существующая система кнута и пряника начинает терять свою эффективность, особенно с достижением рабочего возраста следующего поколения. Поэтому следует обратить внимание на новую систему мотивации 3.0 (рис.1), которая содержит три важнейших элемента: автономию - желание управлять собственной жизнью; мастерство - потребность развиваться в

каком-то важном деле; целеустремленность - желание делать то, что мы делаем,



ради какой-то большей цели, чем наше индивидуальное существование.

Рис 1 - Интеллектуальная карта «Мотивация 3.0»

Библиографический список

1. Пинк Д. «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует» / Дэниел Пинк; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013
2. Дафт Р. «Менеджмент» / Ричард Л. Дафт - М.:Питер, 2009
3. Чиксентмихайи М. «Поток. Психология оптимального переживания» / Михай Чиксентмихайи; Пер. с англ. - М.:Альпина нон-фикшн, 2017
4. Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, Nina Mazar «What's the Value of a Big Bonus?» The New York Times (20 November 2008)

5. «LSE: When performance-related pay backfires», The Financial (25 June 2009)