**Лучшая мотивация – внутренняя, и задача менеджмента – создавать условия для роста внутренней мотивации сотрудников**

«Многие руководители искренне считают, что подчиненные им люди безынициативны, ленивы, туповаты, вороваты. Следовательно, ими нужно управлять как скотиной – с помощью кнута и пряника. Придумываются схемы наложения штрафов и взыскания убытков, изобретаются способы контроля и пр. А что делать? С этим народом иначе нельзя! Оказывается – можно!», – так начинается статья Александра Кочнева [«Ни кнут, и ни пряник!»](http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1432626/). В статье, опубликованной на e-xecutive.ru, раскрывается альтернативный подход к управлению персоналом, основанный на «гуманистических идеях», применявшихся еще великим воспитателем Антоном Семеновичем [Макаренко](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C_%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BD_%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D1%91%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). В методах Макаренко нет ни кнута, ни пряника. Он задействует мотивацию совершенно иного рода. Это радость труда, участия в общем большом деле, стремление к росту мастерства, стремление внести как можно больший вклад в успехи коллектива.

Эти же идеи были независимо изложены [Фредериком Герцбергером](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B2%D1%83%D1%85%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%93%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0) в его двухфакторной теории мотивации: «Повышая зарплату, предоставляя дополнительные привилегии и знаки отличия, руководство тем самым не мотивирует персонал. Людьми скорее движет внутренняя потребность выполнить сложное задание. В таком случае задача менеджера – не пытаться мотивировать людей, чтобы заставить их что-то сделать, а вместо этого предоставить им возможность чего-то достигнуть самим – такая возможность сама по себе достаточно мотивирует».

О том же предмете и работы [Дугласа МакГрегора](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%2C_%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81), утверждавшего, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй – на «теории Y». Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует. Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации.

На самом деле, если вчитаться в изложение идей МакГрегора, становится очевидным, что это не люди разные, а [ментальные модели](http://baguzin.ru/wp/?p=881) менеджеров, которые управляют людьми, различаются. А поскольку ментальные модели, как правило, консервативны, то менеджеры с трудом воспринимают новые идеи, противоречащие их установкам. Наверное, более правильно было бы назвать статью «**Единственная** мотивация – внутренняя…», но я подумал, что это было бы слишком негуманно (☺) по отношению к тем руководителям, которые не знают иной мотивации, кроме «кнута и пряника».

Статья Александра Кочнева «Ни кнут, и ни пряник!» вызвала большую дискуссию, продемонстрировав, что довольно много людей поддерживают представленные в ней подходы. Но немало и скептиков, которые считают изложенные идеи фантазиями, маниловщиной, теориями, не имеющими практического значения. Александр планировал развить тему, описав несколько примеров использования «гуманистического» управления в российских компаниях. Пока он этого не сделал…

…вот вам моя «история успеха» на эту тему.[[1]](#footnote-1)

В своей практике управления я исхожу из следующих основных посылок:

1. Любые проблемы связаны в первую очередь с системой, а не с ошибками конкретных сотрудников ([Деминг](http://baguzin.ru/wp/?p=253) считал, что система «виновата» в 98% случаев... ☺); каждый на своем рабочем месте стремится выполнить работу наилучшим образом; не всегда структура организации (или структура коммуникаций) способствует этому.
2. Проблема – возможность для совершенствования, а не повод искать виновного; отказ от наказания снимает защитные реакции сотрудников, делает их более открытыми, позволяет менеджменту узнавать о проблемах (ошибках) до того, как они выплескиваются на клиентов (навеяно [кайдзен](http://baguzin.ru/wp/?p=623)).
3. Лучшая мотивация внутренняя; задача менеджмента создавать условия для роста внутренней мотивации сотрудников.
4. Поведение сотрудников на 80% [зависит от рабочей обстановки](http://baguzin.ru/wp/?p=690) [созданной менеджментом] и толь на 20% от личности (черт характера)
5. Сотрудники амбициозны, готовы брать на себя ответственность, стремятся выполнять работу качественно, склонны к инновациям (я сторонник теории Y МакГрегора)

Внедрение методов управления, основанных на указанной парадигме, происходило на складе торговой компании. Число сотрудников более 100 человек, период 2007–2010 гг.

Элементы системы мотивации:

1. Отказ от штрафов за ошибки (приемки, размещения, комплектации).
2. Проведение ежегодной оценки персонала + подготовка плана развития на год.
3. Получение менеджерами обратной связи 360°.
4. Документирование бизнес-процессов (в процессе согласования документов сотрудники разных подразделений вовлекаются в обсуждения; выстраиваются цепочки «поставщик – клиент»; возникает понимание, кто пользуется результатами твоего труда).
5. Внедрение [методов статистического управления процессами](http://baguzin.ru/wp/?p=236) по ключевым операциям; показатели качества и времени выполнения операций ведут сами сотрудники в рамках ранее описанных бизнес-процессов и мероприятий, направленных на совершенствование; за отклонение от нормы штрафов нет.
6. Внедрение системы подачи предложений.
7. Как видите, ни слова о заработной плате. Конкретные цифры зависели не от меня, я мог весьма ограниченно влиять на этот параметр. Поскольку речь идет об очень «подвижной» категории работников (операторы, кладовщики, комплектовщики), мы внимательно мониторили рынок. Мы стремились к тому, чтобы наши компенсации находились на уровне чуть выше средних по рынку (что-то около 60%).

За три года удалось добиться значительных успехов в повышении качества и скорости обслуживания клиентов и в целом в управлении товаропотоком. В частности[[2]](#footnote-2):

1. Точность размещения товаров на складе (один из важнейших параметров, способствующий повышению качества большинства складских процессов) увеличилась более чем в 1000 раз!
2. Количество рекламаций сократилось в 50 раз!

*Примечание.* Число грузов в месяц порядка 5000.

1. Текучесть кадров сократилась в 2 раза: с 40% до 20% в год.

Я глубоко убежден, что люди работают не за зарплату. Конечно, без достойной компенсации плохо, но не она мотивирует на хорошую работу. Ведущими факторами мотивации являются:

* Интересная работа
* Признание вклада в общее дело
* Возможность развивать порученное направление, развиваться самому
* Ответственность
* Система коммуникаций в компании
1. Конечно же, не следует эту историю идеализировать. Как и в любой сложной системе, действовало немало различных факторов, а мои ментальные модели выхватили то, что им показалось существенным… ☺ [↑](#footnote-ref-1)
2. Более подробно об этом можно почитать в статье [«Управление размещением товаров на складе с использованием контрольных карт Шухарта»](http://baguzin.ru/wp/wp-content/uploads/2010/12/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F-%D0%B2-%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5-%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf)) [↑](#footnote-ref-2)