Методом кнута и пряника: почему кнут преобладает?

Филин С. А., DBA, CMC,

Филина Т.В., МВА,

Исполнительный директор,

ТОО «Институт Директоров»

Побудила нас написать эту статью некая парадоксальность, которую мы наблюдаем в казахстанских бизнесах. Она заключается в том, что многие организации создают хорошие содержащие позитивные стимулы Положения о мотивации персонала, но на деле чаще всего применяются стимулы негативные. По крайней мере, опросы участников наших семинаров и тренингов показывают, это. Под негативными стимулами мы понимаем не только оговоренные Трудовым Кодексом Республики Казахстан замечание, выговор, строгий выговор, расторжение трудового контракта, но и другие негативные воздействия на сотрудников, такие, как всякого рода выволочки, часто публичные, крик начальника и даже прямые оскорбления. Тон обычного делового замечания может быть негативным воздействием. Даже премию, которая, по сути, является инструментом поощрения в нашей деловой культуре, сделали инструментом наказания, лишая ее провинившихся в чем-то сотрудников.[[1]](#footnote-1)

Некая парадоксальность еще и в том, что если зайти в любой книжный магазин, или сделать поиск в Интернете, то мы обнаружим массу публикаций о методах и подходах к позитивному стимулированию сотрудников и вряд ли найдем много, если вообще найдем, о применении негативных воздействиях кроме критики таких воздействий.

Однако, преобладание негативного стимулирования над позитивным формирует депрессивную атмосферу в коллективе и, по мнению Пригожина А.И., является демотивирующим стилем управления[[2]](#footnote-2) и одной из управленческих ошибок. И мы согласны с таким мнением. Преобладание негативных методов воздействия на сотрудников над позитивными скорее снижает производительность, чем увеличивает ее.

Нам хотелось бы в настоящей статье предложить свое видение того, почему негативные воздействия преобладают в нашей деловой культуре и затем предложить варианты входа из этого.

На наш взгляд есть несколько факторов определяющих преобладание негативного стимулирования над позитивным. Наверное, мы не учитываем все, но те, которые мы видим следующие:

* 1. **Низкий уровень профессионализма персонала**. Мы проводим масштабное исследование соответствия бизнес-образования потребностям работодателей. В этом исследовании при опросе руководителей и сотрудников кадровых служб предприятий и организаций мы выяснили, что они оценивают подготовку персонала в ВУЗах на 2 по 10-и бальной шкале в среднем. Т.е. мы можем говорить о серьезной деградации высшего образования, если не о его исчезновении как системы. Отзывы о средне-специальном образовании не лучше. Низкая подготовка персонала приводит к низкой производительности, что очевидно побуждает руководителей к дисциплинарным воздействиям.
  2. **Перегруженные руководители**. Плохое исполнение задач подчиненными приводит росту усилий руководителей по дублированию задач и контролю над их исполнением. Руководители перегружены решением оперативных задач. От этого они устают и физически, и эмоционально. Что очевидно порождает плохое настроение, депрессию руководителей и желание наказывать, а не поощрять.
  3. **Устаревшее оборудование и технологии**. Многие промышленные предприятия в стране были построены десятилетия назад. Эти предприятия, да и не только, используют устаревшие технологии и оборудование, которые требуют повышенного внимания, часто выходят из строя и, очевидно, ведут к низкой производительности. Как бы руководители не пытались в этих случаях позитивно стимулировать персонал, результаты вряд ли вырастут. Идея позитивного стимулирования при этом кажется бесперспективной.
  4. **Низкий уровень управленческой грамотности**. Действительно, мы знаем, что большинство руководителей в нашей стране не имеют управленческого образования. Они эмпирики, которые научились на личном опыте или через наблюдение за поведением других руководителей. Они не знают современных подходов к стимуляции персонала, а те руководители, которые постарше забыли методы стимулирования, которые применялись в СССР. Руководители плохо понимают психологические аспекты негативного стимулирования и последствия этого стимулирования.
  5. **Нет механизмов и систем позитивного симулирования**. Если вспомнить все штатные и нештатные службы, подразделения, общественные структуры, которые занимались механизмами позитивного стимулирования сотрудников в советское время, ставили, поддерживали и контролировали системы стимулирования, то их окажется множество. И собственно отдел кадров этим практически не занимался. Это были партком, комитет комсомола, профсоюз, совет молодых специалистов, женсовет и т.п. Эти структуры прямо побуждали руководителей к позитивному стимулированию. С переходом к другой экономической модели такие структуры исчезли или изменили свои функции. А современным кадровым службам не удалось перехватить функции организации стимулирования персонала в полной мере. А негативные стимулы всегда под рукой.
  6. **Отсутствие достаточного количества специалистов по стимуляции сотрудников**. Действительно, в Казахстане системно не готовят специалистов по управлению персоналом и деловой психологии. Авторы знают много замечательных специалистов по управлению персоналом и владеющих методами позитивного немонетарного стимулирования, но их недостаточно. Большинство из них научились тому, что умеют в процессе самообразования, на личном опыте, посещая различные семинары и тренинги. Но системной подготовки таких специалистов практически нет. Кроме того, у имеющихся специалистов часто нет времени на создание и поддержание систем стимулирования. Стоит добавить, что часто их идеи по развитию стимулирования персонала не пользуются поддержкой руководителей вследствие слабой управленческой подготовки последних. И опять, негативные стимулы под рукой, они просты и понятны.
  7. **Особенности деловой и социальной культуры.**

Наша деловая культура характеризуется большой дистанцией власти, т.е. большой психологической дистанцией между начальником и подчиненными. При этом, если начальник пытается сократить эту самую психологическую дистанцию, то высока вероятность того, что персонал воспримет это как слабость власти и расслабится. Руководители вынуждены поддерживать дистанцию власти депрессивными методами.

С исчезновением механизмов позитивного стимулирования у руководителей в системе позитивного симулирования остались только монетарные. При этом руководители просто не верят в действенность иных методов. Нет, многие из них пробовали позитивные методы, у некоторых получилось, и они продолжают успешно применять свой опыт. Но далеко не все. Другие попробовали, не получилось в силу приведенных выше обстоятельств. Но они не остановились и попробовали исповедовать «управленческие мантры» типа «создать команды», «воспитать лидеров», «найти хорошего психолога, и он (она) поможет».

Мы как консультанты по управлению ясно представляем, что формирование команд и лидеров, это повседневный сложный труд руководителей. Многие из имеющихся руководителей просто не готовы это делать. Они думают, что краткосрочный тренинг создаст за него команду или лидеров, что психология – это панацея от управленческой безграмотности. Но ошибаются, наступает разочарование и возникает убеждение, что позитивные стимулы – это только деньги. Однако если стимулировать деньгами плохо подготовленных людей работающих на старом оборудовании и по старым технологиям, то вряд ли мы увеличим производительность. А деньги ресурс ограниченный. А негативные стимулы опять под рукой.

Вполне можно говорить о «социальной бедности» населения в целом, т.е. недостатке «… в обществе некоторых традиций, привычек, навыков, ценностных ориентаций, которые предопределяют хорошую или плохую работу масс людей. … именно социальная бедность вызывает материальную, а не наоборот.»[[3]](#footnote-3) Позитивные монетарные механизмы для стимулирования сотрудников в этом контексте имеют мало смысла. И, кроме того, за деньги подвиги не совершаются. Таким образом, в ситуации «социальной бедности» проще заставить, чем замотивировать, вот и проявляются депрессивные методы воздействия.

Можно говорить о том, что в целом наше общество является депрессивным. Годы перестройки, экономические кризисы, высокий уровень безработицы, слабая защита гражданских и трудовых прав и многое другое порождает эту депрессивность. Очевидно, она отражается и на методах управления.

Эта статья была уже закончена, но на конференции сертифицированных консультантов по управлению (CMC) в Национальном Институте Сертифицированных Консультантов по Управлению мы в кулуарах затеяли дискуссию на тему негативного стимулирования и один из консультантов – Штерман Александр Аркадьевич сказал для нас неожиданную, но абсолютно верную вещь: «Все проще, негативные методы стимулирования просто дешевле!» С этим мы согласны на все 100%. И это может быть некоторым выводом под приведенное выше. Что, впрочем, не исключает и сами приведенные выше аргументы.

Не исключено, что у читателя, прочитавшего написанное выше может сложиться впечатление, что казахстанские предприятия обречены на преобладание негативного стимулирования и депрессивную атмосферу. Но это не так. Мы наблюдаем достаточно большое количество предприятий, в которых атмосфера позитивна. А в позитивной атмосфере люди очевидно работают лучше. Опираясь на опыт таких предпрятий, собственные наблюдения и знания мы, наверное, можем дать некоторые рекомендации. Они следующие.

1. Видимо, для того, чтобы что-то менять, необходимо осознать проблему и признать ее наличие. Стоит осознать, что деньги не являются единственным или самым важным инструментом стимулирования. Хотя высокую значимость денег отрицать нельзя. Стоит поставить перед собой задачу добиться преобладания позитивного стимулирования над негативным.
2. Необходимо улучшить отбор персонала и действительно отбирать профессионалов. К сожалению, мы видим во многих организациях и предприятиях не только не качественный отбор, но и отбор по признакам, не связанными с профессионализмом, например по родственному или дружескому.
3. Необходимо обучать персонал или, как написано в Трудовом Кодексе, осуществлять подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала. Если система образования в государстве не справляется с подготовкой кадров, то придется делать самим. По результатам исследования проведенного BISAM Central Asia не более 5% казахстанских предприятий обучают свой персонал за пределами организации. При этом, наше собственное исследование показывает, что руководители всех уровней в организациях и предприятиях в абсолютном своем большинстве не принимают на себя ответственность за подготовку и обучение своего персонала, особенно управленческого, перекладывая эту ответственность на сам персонал, кадровую службу, учебные центры или индивидуальных преподавателей. При этом забывая, что при краткосрочном характере обучения за период учебного курса участник обучения вряд ли обучится чему-то существенному. Основное научение происходит после учебного курса на рабочем месте. И руководитель должен создать условия и мотивы для этого научения.

Правда платить подготовленным сотрудникам придется больше, но и результата они будут выдавать тоже больше, т.ч. овчинка стоит выделки.

1. Предприятиям стоит развивать и обучать свои кадровые службы таким образом, чтобы специалисты эти служб могли создавать и поддерживать системы позитивного стимулирования. Ну и конечно руководителям стоит поддерживать своих специалистов кадровых служб в постановке систем стимулирования.
2. Руководителям надо учиться самим. К сожалению, многие руководители не оценивают значимость управленческого обучения. Многие, особенно руководители высшего уровня, думают, что им уже учиться нечему и часто активно сопротивляются обучению и для себя, и для подчиненных им руководителей. Мы сталкиваемся с этим регулярно. Во время обучения среди прочего, руководителям стоит разобраться, как строить и поддерживать немонетарные системы позитивного стимулирования. Руководителям стоит осознать, что управление, это отдельная специальность, которая нуждается в отдельной подготовке. Хорошо подготовленный руководитель найдет способы перевода основных функций организации или своего подразделения «на автопилот», что позволит ему разгрузить себя. А не уставший руководитель, очевидно, будет более позитивным, чем уставший.
3. Конечно, там где есть возможность, надо переходить на новые технологии и оборудование. Новые производственные ресурсы породят новые производственные отношения.
4. Есть смысл не только писать положения о мотивации персонала, но и закладывать в эти документы системы и модели нематериального стимулирования. Работу по организации, поддержанию системы нематериального стимулирования должны вести кадровые службы. Но стимулировать должны руководители, которым стоит осознать, что позитивное стимулирование персонала, это скорее обязанность руководителя, чем право, а взыскивать, это скорее право, чем обязанность.
5. Если говорить о социальной бедности, то надо понимать, что изменить мотивацию людей административными методами нельзя. Это достигается воспитанием и занимает достаточно много времени. Мы вряд ли можем изменить существенно отношение к труду и его результатом в обществе в целом, но в пределах предприятия это возможно, и заниматься корпоративной культурой и идеологией имеет смысл.
6. Есть смысл в каком-то организационном документе нормализовать не только систему позитивного стимулирования, но и систему дисциплинирующих негативных воздействий таким образом, чтобы взыскания были справедливыми (за одинаковый проступок, одинаковые взыскания), соразмерными проступку, неотвратимыми (никаких любимчиков).
7. Руководителям стоит осознать низкую эффективность демонстрации собственных негативных эмоций при воздействии на сотрудников. Сотрудники к ним быстро адаптируются, а отношение к руководителю ухудшается. Вместо демонстрации негативных эмоций руководителю стоит совершать дисциплинирующие поступки. Таких руководителей персонал уважает.

Наверное, на эту тему можно было бы написать и больше. Но авторы решили пока ограничиться представленными соображениями. Мы будем благодарны, если читатели пришлют свои идеи или возражения по теме статьи. Будем ждать их на filins00@hotmail.com

1. Надо заметить, что Трудовой Кодекс Республики Казахстан ст. 72, п. 2. прямо запрещает неоговоренные Кодексом взыскания. [↑](#footnote-ref-1)
2. Пригожин А.И., Методы развития организаций, М.: МЦФЭР, 2003 г. – С. 103, 241 [↑](#footnote-ref-2)
3. Пригожин А.И., Методы развития организаций, М.: МЦФЭР, 2003 г. – С. 692 [↑](#footnote-ref-3)