

В каких случаях вознаграждение является демотиватором сотрудников?

Некоторые ученые утверждают — это возможно: между внешней и внутренней мотивацией существует естественное противостояние — и финансовое вознаграждение может в конце концов подавить или вытеснить наши внутренние мотивы (например, наслаждение, чистое любопытство, стремление к обучению или «спортивный интерес»).



Эдвард Деци синтезировал и опубликовал результаты 128 экспериментов. Результаты подчеркивают устойчивое отрицательное воздействие поощрений — от зефира до долларов — на внутреннюю мотивацию. Эти воздействия особенно ощущались тогда, когда рабочие задачи были интересными и приятными, а не скучными и бессмысленными.

«Говоря более конкретно, при каждом стандартном отклонении в сторону увеличения вознаграждения внутренняя мотивация для выполнения интересных заданий падает на 25%. Когда поощрение материально и предсказуемо (если испытуемые знают заранее, какую дополнительную оплату они получают), внутренняя мотивация снижается на 36%. Деци и его коллеги сделали вывод, что «стратегии, преимущественно сосредоточенные на использовании внешних поощрений, в реальности включают в себя серьезный риск снизить, а не увеличить внутреннюю мотивацию».

Хотя результаты группы ученых под руководством Джуди Кэмерон говорят о том, что для неинтересных заданий внешняя награда (например, те же деньги) все-таки повышает мотивацию.

Есть множество данных, подтверждающих, что они могут демотивировать. Оба эти факта говорят о том, что в поощрениях могут скрываться непредвиденные издержки. Разумеется, это не значит, что нам надо работать бесплатно. Каждый должен платить по счетам и кормить семью, но, когда базовые потребности удовлетворены, психологическая польза от денег становится сомнительной. В своей часто цитируемой работе Дэниел Канеман и Энгус Дитон пишут, что в США уровень эмоционального благополучия растет по мере роста зарплаты вплоть до отметки \$75 000 в год, после чего выходит на плато.

Наконец, Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию ОМАС ЧАМОПРО-ПРЕМУЗИК говорит о том, что некоторые исследования показывают, что предсказать результаты сотрудников гораздо легче, основываясь на особенностях их личности, чем на величине их вознаграждения.

«Самая убедительная работа по этой теме — большой обзор нескольких исследований, включающий 25 тыс. участников, в котором тип личности определял колебания уровня удовлетворенности от работы. Чем человек более эмоционально стабилен, склонен к экстраверсии, легок в общении и совестлив, тем больше шансов, что он будет любить работу (независимо от размера зарплаты). Но характер сотрудника — не самая важная определяющая уровня его вовлеченности. Как оказалось, наиболее частой причиной эмоциональной отстраненности сотрудников является некомпетентность самих лидеров. Поэтому если вы — руководитель, именно черты вашего характера определяют то, будут сотрудники болеть за дело или же нет».