Автор: admin
01.12.2011 16:01 - Обновлено 29.10.2014 06:53

Больше мотивация - лучше результат. Всегда ли так?

Наша мотивация необычайно интересна. Мы, даже на подсознательном уровне, всё-таки не настолько бесконечно бестолковы, манипулируемы и предсказуемы. Это подтверждается целым рядом очень интересных исследований. Я расскажу вам всего о паре из них.

Два классических постулата теории мотивации гласят:

1) если вы награждаете, то взамен получаете больше желаемого поведения;
2) если вы наказываете, то получаете меньше соответствующего поведения.

Знакомо, не правда ли? Всем известный метод кнута и пряника. Морковки и стимула. Для непосвящённых напомню, что стимулом (стимулюсом) называли палку с острым концом для того, чтобы подгонять ослов. Стимулировать их, так сказать. Мотивировать, другими словами. Вы, между прочим, только что стали немножко другими людьми: вы уже не сможете воспринимать фразы наподобие «это дало мне мощный стимул», как раньше. Теперь у вас всегда перед внутренним взором будет всплывать картина с ослом, которого эдак ненавязчиво... хм... стимулируют. И очень возможно разовьётся желание избегать внешних стимулов, заменяя их своими, внутренними, устраиваемыми себе самому.

Так вот, приведённые выше два утверждения можно легко себе визуализировать в виде известной картинки: осёл, к голове которого привязана палочка с морковкой. Ну, и стимулюс там тоже где-нибудь пририсуйте... Осёл – это не так уж и обидно, осёл – довольно умное животное, но это – тема отдельной статьи. На данный момент просто примите к сведению, что ослы – чрезвычайно умные животные. Это знать совершенно необходимо, даже если это не так, потому что на картинке с морковкой в роли осла очень часто, практически каждый день, бываете вы сами. Внутренние распорядки организации, в которой вы работаете, законы государства, в котором вы живёте, во многом построены по этим принципам.

В Массачусетском технологическом институте провели эксперимент, чтобы проверить эти два утверждения.

Группе студентов были даны самые разные задания: запоминание рядов чисел, решение кроссвордов, пространственные головоломки и физические задания, такие, как, например, броски в кольцо. Чтобы поощрить и увеличить их продуктивность, были установлены три уровня наград:

* студенты показавшие приемлемую отдачу, получали небольшой денежный приз;
* если отдача была очень хорошей, то наградой был денежный приз среднего размера;
* и, наконец, если продуктивность была выдающейся, то студент получал большой денежный приз.

Де-жа-вю, не правда ли? Мы видели это уже много раз, это типичная система премирования/вознаграждения в средней организации: наградить самых производительных, проигнорировать неудачников, а остальные... Ну, остальные тоже чего-нибудь получают, да...

Итак: у студентов были задания, у студентов были мотивы, стимулы...Что же в результате выяснили организаторы эксперимента? До тех пор, пока выполнение задания требовало только механических навыков, бонусы работали именно так, как и было задумано: чем больше оплата, тем выше производительность. Но как только задание требовало хотя бы рудиментарных когнитивных (познавательных, мыслительных) навыков, другими словами, приложения интеллекта, более высокий бонус приводил к худшей производительности.

Как это возможно?! Такие выводы напоминают заговор социалистов! Тем более странно, если учесть, что исследование финансировалось Федеральным Резервным Банком, а среди организаторов были матерые, как это было принято писать в советские времена, буржуазные экономисты из МТИ, Университета Чикаго и Университета Карнеги – Меллона.

Эксперимент решили повторить в Индии, решив, что, возможно, 50$ для студента МТИ – недостаточная мотивация. В Индии же 50-60$ – серьёзная сумма денег. Итак, вознаграждения были установлены в размере двухнедельной зарплаты за более-менее приемлемые результаты, месячной зарплаты – за хорошие результаты и двухмесячной зарплаты за выдающиеся. Результаты оказались практически теми же, за исключением

того, что особенной разницы в производительности между первыми двумя группами отмечено не было, а самые высокие бонусы привели к ещё большему провалу.

Как оказалось, не такая уж это и аномалия. Такие результаты подтверждались снова и снова и снова – физиологами, социологами и экономистами. Снова и снова.

Для простых «прямолинейных» заданий схема «морковка перед носом на палочке» – «если сделаешь это, получишь это» – работает великолепно.

Для алгоритмичных заданий, выполняя которые, нужно просто следовать правилам – выдающиеся результаты.

Но как только задача становится сложнее и начинает требовать концептуального, творческого мышления, такой вид мотивации перестает работать.

Автор - Андрей Десятников
Источник