

## Материальные стимулы: обратная реакция

Чтобы умерить эгоизм людей и подтолкнуть их к действиям, полезным для общества, государство и организации пользуются методом кнута и пряника: водители соблюдают правила, боясь штрафов, а сотрудники работают с удвоенной энергией в надежде на премию.



Бывает, однако, что подобные рычаги производят прямо противоположный эффект — люди отказываются идти туда, куда их толкают, или же упорствуют в том, от чего их пытаются отучить.

Полвека назад социолог Ричард Титмусс заметил: если начать платить за сдачу крови, число доноров уменьшится. Экономисты отнеслись к наблюдениям ученого с недоверием и обвинили его в голословности. Однако новые данные заставили их кардинально пересмотреть свои взгляды на стимулы — в частности, стало ясно, что «эффект Титмусса» проявляется достаточно часто, в том числе и в бизнесе.

Проведенные эксперименты доказали, что, если женщинам предлагают деньги за сдачу крови, количество доноров среди них уменьшается почти вдвое. Однако если их тут же попросить пожертвовать эти деньги на благотворительность, это снимает предубеждение и возвращает число добровольцев к прежним пропорциям. Другой пример: в одном из детских садов Хайфы (Израиль) родителей стали штрафовать, если они не успевали забрать детей вовремя, — и количество опозданий выросло вдвое. Вероятно, штрафы заглушали чувство вины за доставленные воспитателям неудобства — родители стали считать, что таким образом приобретают право задерживаться.

В последние годы десятки экспериментов подтвердили, что финансовое стимулирование приводит к противоположному результату, если оно подтачивает то, что Адам Смит называл «нравственным чувством». Экономисты-теоретики вряд ли поймут психологический механизм этого феномена, а вот те, кто занимается бизнесом, знают, о чем речь: совершая какие-то действия, покупая вещи или устраиваясь на работу, мы не хотим, чтобы это пошло вразрез с нашими принципами. Чистая совесть и уважение окружающих зачастую важнее денег. Никто не хочет прослыть мироедом. Именно поэтому плата за донорство приводит к обратному результату — ведь со стороны может показаться, что мы хотим не столько помочь страждущим, сколько заработать. Материальные меры воздействия на сотрудников могут возыметь противоположное действие, если людям покажется, что работодатель слишком прижимист или не доверяет им. Стандартный рецепт учебников по экономике: скрупулезно отслеживать работу каждого и вознаграждать по результатам — верный способ настроить сотрудников против себя.

Работодатель должен понять: с помощью стимулов он как бы оценивает нас — ставим ли мы выше личные или общественные интересы, можно ли нами манипулировать, стоит ли нам доверять. Руководитель исходит из представлений — далеко не всегда верных — о том, что нами движет. Если штрафы и выговоры согласуются с нашим «нравственным чувством», сигнализируя об общественном неодобрении, они скорее всего возымеют действие (например, все осуждают тех, кто мусорит на улице). Если же навязанные кем-то моральные оценки противоречат нашим принципам, от них один вред.

Это не означает, что сочетать этическую и материальную мотивацию невозможно, но нужно понимать, что это удастся далеко не всегда. Идеальные системы стимулов должны апеллировать не только к личной выгоде, но и к общественным ценностям. Например, небольшой налог на пластиковые пакеты, введенный в Ирландии в 2002 году, привел к тому, что от них отказались почти все. Этот налог одновременно бил по карману и обращал внимание потребителей на важную этическую проблему — экологическую сознательность. Довольно скоро использовать пластиковые пакеты стало немодно и даже неприлично, так же как, к примеру, носить меховую шубу.

Непросто понять, почему ирландские покупатели положительно отреагировали на новый налог, а родители в Хайфе, наоборот, продолжали нарушать установленный порядок. В ближайшие годы специалисты по

поведенческой экономике будут искать ответы на вопрос, как сделать системы стимулирования гармоничными. Тем временем организациям и общественным структурам стоит изучить свои системы экономических рычагов, чтобы попытаться понять, не приводят ли они к результату прямо противоположному ожидаемому.

*Сэмюэл Боулс (Samuel Bowles) руководитель отделения поведенческих наук Института Санта-Фе, профессор Университета Сиены.*

Автор: Сэмюэл Боулс © HBR - Россия ЭКОНОМИКА, МИР 👁 2124 09.05.2009, 09:43 📄 201  
URL: <https://babr24.com/?ADE=77507> Bytes: 4368 / 4283 Версия для печати

👍 [Порекомендовать текст](#)

Поделиться в соцсетях:

*Также читайте эксклюзивную информацию в соцсетях:*

- [Телеграм](#)

- [ВКонтакте](#)

*Связаться с редакцией Бабра:*

[newsbabr@gmail.com](mailto:newsbabr@gmail.com)

#### НАПИСАТЬ ГЛАВРЕДУ:

Телеграм: [@babr24\\_link\\_bot](#)

Эл.почта: [newsbabr@gmail.com](mailto:newsbabr@gmail.com)

#### ЗАКАЗАТЬ РАССЛЕДОВАНИЕ:

эл.почта: [bratska.net.net@gmail.com](mailto:bratska.net.net@gmail.com)

#### КОНТАКТЫ

Бурятия и Монголия: Станислав Цырь

Телеграм: [@bur24\\_link\\_bot](#)

эл.почта: [bur.babr@gmail.com](mailto:bur.babr@gmail.com)

Иркутск: Анастасия Суворова

Телеграм: [@irk24\\_link\\_bot](#)

эл.почта: [irkbabr24@gmail.com](mailto:irkbabr24@gmail.com)

Красноярск: Ирина Манская

Телеграм: [@kras24\\_link\\_bot](#)

эл.почта: [krsyar.babr@gmail.com](mailto:krsyar.babr@gmail.com)

Новосибирск: Алина Обская

Телеграм: [@nsk24\\_link\\_bot](#)

эл.почта: [nsk.babr@gmail.com](mailto:nsk.babr@gmail.com)

Томск: Николай Ушайкин

Телеграм: [@tomsk24\\_link\\_bot](#)

эл.почта: [tomsk.babr@gmail.com](mailto:tomsk.babr@gmail.com)

[Прислать свою новость](#)

#### ЗАКАЗАТЬ РАЗМЕЩЕНИЕ:

Рекламная группа "Экватор"

Телеграм: [@babrobot\\_bot](#)

эл.почта: [equatoria@gmail.com](mailto:equatoria@gmail.com)

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО:

---

эл.почта: [babrmarket@gmail.com](mailto:babrmarket@gmail.com)

[Подробнее о размещении](#)

[Отказ от ответственности](#)

[Правила перепечаток](#)

[Соглашение о франчайзинге](#)

[Что такое Бабр24](#)

[Вакансии](#)

[Статистика сайта](#)

[Архив](#)

[Календарь](#)

[Зеркала сайта](#)