



# Книга Мотивация на 100%

## А где же у него кнопка?

Светлана Иванова  
Альпина Паблицер, 2009

## Рецензия BooksInShort

Почему в одних компаниях люди работают будто из-под палки либо просто отсиживают рабочие часы, в других же сотрудники стремятся к успеху и воспринимают профессиональные задачи как личные? Ответ прост: дело в мотивации. Об этом важном инструменте и о том, как заставить его работать на благо вашего бизнеса, рассказывает книга Светланы Ивановой. Сосредоточив основное внимание на личностных мотивах, автор рассматривает не только материальные стимулы, но и весь комплекс мотиваторов. В процессе чтения вы узнаете о полезных приемах, которые помогут вам эффективнее управлять людьми, и научитесь применять их с учетом специфики вашей компании. “Набить руку” вы сможете благодаря заданиям, щедро разбросанным по всей книге, а созданный автором “виртуальный отдел” поможет вам протестировать свои мотивационные навыки на виртуальных сотрудниках. Но имейте в виду: чтобы в полной мере воспользоваться всеми достоинствами этой “книги-тренинга”, необходимо иметь хотя бы минимальную подготовку и знание терминов. В любом случае, по мнению *BooksInShort*, ознакомиться с этой книгой необходимо не только менеджерам по персоналу, но и всем, кто руководит людьми.

## Основные идеи

- Правильная мотивация сотрудников позволяет добиться высоких результатов.
- Составить индивидуальную карту мотиваторов помогут проективные вопросы, психолингвистический анализ речи и анализ сценариев поведения.
- Руководитель может целенаправленно изменять мотиваторы сотрудника.
- Необходимо заранее предвидеть, в каких ситуациях человек может оказаться демотивированным, и предупреждать их.
- Для поддержания мотивации нужно уметь правильно ставить перед сотрудником цели, контролировать его работу и оценивать результаты. Критика должна быть конструктивной.
- Не следует проецировать на подчиненного собственные стремления, потребности и желания.
- Создайте свод правил, который позволит каждому сотруднику понять, каков принцип достижения успеха в вашей компании.
- Развитие персонала должно начинаться с первого рабочего дня и включать в себя не только профессиональное обучение, но и личный рост.
- Роль сотрудника в организации должна отвечать его способностям и желаниям.
- Корпоративная культура – одно из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников.

## Краткое содержание

### Как оценить мотивацию

Мотиваторы – это потребности и мотивы человека, которые при условии их удовлетворения заставляют его работать гораздо результативнее и с большей отдачей. На эти факторы необходимо обращать внимание не только на первом собеседовании, но и при построении дальнейшей работы с сотрудником; при этом нужно учитывать, что один мотиватор может заменить другой в процессе построения карьеры или с возрастом. Для одних людей самые важные стимулы – материальные: высокий заработок, выплата премий, наличие корпоративных бонусов; для других первостепенны карьера и профессиональный статус, возможность повышения квалификации. Также мотивировать сотрудника на успешную работу могут хорошие взаимоотношения в коллективе, обладающий харизмой начальник или продуманное руководство, выражающееся в постановке четких целей и

отсутствии авралов. Кроме того, для многих людей стимулом является возможность самореализации, необходимость решать творческие задачи, соревноваться с коллегами. А некоторые считают самым важным, чтобы окружающие признавали их достижения, не забывали хвалить и оказывать почет и уважение. Чтобы составить полную “карту мотиваторов” кандидата на должность или сотрудника, воспользуйтесь такими методиками, как “проективные вопросы”, “ситуационное интервью” и психолингвистический анализ.

“...Лучше всего принимать на работу людей, имеющих карту мотиваторов, которая уже соответствует ожиданиям компании и тому плану развития, который будет актуален для конкретного сотрудника”.

Немало информации о человеке можно почерпнуть, анализируя “типовые сценарии поведения”, на которые нужно правильно реагировать. Если сотрудник заостряет внимание на постоянной нехватке времени, то он явно нуждается в признании своих заслуг. Хвалите его за работу, говорите о том, как он важен. Повторение фраз вроде “Никто меня не понимает” – сигнал о том, что человеку необходимо в первую очередь сопереживание. Сценарии “Все они идиоты”, “Да разве они умеют...” характерны для не слишком уверенных в себе личностей, которые, говоря о некомпетентности других людей, пытаются выставить себя в лучшем свете. Тем, кто считает: “Я и так все знаю и умею”, необходимо преподнести процесс обучения как обмен знаниями и опытом. Объясните такому сотруднику, что его карьера в вашей компании зависит от того, развивается ли он профессионально. И наконец, нежелание касаться любых личных тем обычно говорит о том, что человек закомплексован и замкнут. Что ж, вам остается поддерживать сугубо рабочие отношения.

## Мотиватор: величина непостоянная?

Мы не можем изменить воспитание и ценности, которые были заложены в человеке с детства. Однако грамотный руководитель в состоянии поменять его отношение к работе и развить профессиональные качества, используя “целенаправленное воздействие”. При этом нужно помнить о влиянии среды, то есть “стихийном воздействии”. Очень важно, чтобы в компании слова не расходились с делом. Если вы требуете от подчиненных ответственности, а сами постоянно опаздываете, к вашим словам никто не будет относиться всерьез. Также нельзя допускать, чтобы коллектив контролировался неформальным лидером.

“При демонстрации системы ценностей кандидатом мы имеем возможность определить, какой тип корпоративной культуры и взаимоотношений между людьми будет для него дополнительным мотивационным фактором”.

Если нынешние мотиваторы сотрудника не вполне вас устраивают, прежде всего необходимо определить, какие именно стимулы вы хотите в нем развить, а какие – “выключить”. Один из методов такой корректировки заключается в том, чтобы привязать один мотиватор к другому. К примеру, главный стимул для сотрудника – рост карьеры, а вам нужно, чтобы он заинтересовался коллективом и командной работой. В таком случае постройте для него логическую цепочку: “В нашей компании считают, что успешным руководителем может быть только тот, кого ценят в коллективе и кто способен повести людей за собой”. Один и тот же стимул можно использовать в разных целях. Так, один сотрудник воспринимает премии и бонусы исключительно как материальное поощрение, другой же видит в них признание своих профессиональных заслуг. Именно на таких различиях может играть руководитель, чтобы добиться результата. Главное при этом – не проецировать на сотрудника собственные стремления и желания, что характерно для многих начальников.

“Всегда странно слышать, когда говорят, что в какой-либо компании существует единая, общая для всех система мотивации. Такого не может быть по определению”.

Одна из задач руководства – предвидеть ситуации, в которых люди могут быть демотивированы, и делать все, чтобы их избежать. К примеру, человек, ориентированный на карьерный рост и профессиональное развитие, не будет заинтересован в работе, если она не позволяет ему показать себя. А сотрудники, для которых важна стабильность, плохо отреагируют на внезапные изменения и нововведения. Решаются эти проблемы довольно просто. В первом случае дайте человеку возможность проявить свои способности (например, в обучении новичков), во втором – позвольте подчиненным самим участвовать в разработке новшеств. Кроме того, ищите дополнительные источники мотивации для людей, работающих в компании. Командные тренинги и корпоративные праздники отлично повышают сплоченность коллектива, которая необходима для успешной работы; к тому же развлечения здесь можно сочетать с обучением. Проведение конкурсов с вручением наград мотивирует на достижение результатов. А собственная корпоративная газета и сайт, где каждый может проявить себя, также стимулирует людей работать с энтузиазмом.

## Мотивация и делегирование

Когда вы поручаете сотруднику какие-либо дела и ставите перед ним определенные цели, важно помнить, что процесс делегирования тоже влияет на мотивацию. Препятствия делегированию со стороны руководителя могут выражаться в стремлении к соревнованию с собственным подчиненным, в недоверии к сотрудникам или в девизе “я сам это сделаю лучше”. Подчиненный, в свою очередь, может попросту бояться ответственности, возможных ошибок и даже вашей критики. Устранив эти помехи, начните с постановки SMART-целей (то есть четко поставленных, поддающихся измерению, осуществимых, важных на данный момент и достижимых к определенному сроку). Затем определите, какую “планку цели” поставить для сотрудника: остановиться на отметке “нормально” или стремиться к невозможному. При этом необходимо принимать во внимание как профессиональные характеристики, так и внутреннее состояние подчиненного: так, некоторые люди могут действовать более энергично под воздействием стресса. Следующий шаг – создать для себя “инструкцию по делегированию”. Вам нужно объяснить подчиненному, почему поставленная задача важна не только для всей компании, но и для него лично (используйте для этого его карту мотиваторов). Очень важно убедиться, что вас поняли правильно. Попросите сотрудника своими словами объяснить, что ему предстоит сделать, какие средства необходимо для этого задействовать и какой цели добиться в итоге. Затем обязательно оговорите, как вы будете проверять его работу и по каким параметрам оценивать ее результаты.

“На практике имеет смысл использовать любую возможность дополнительной мотивации сотрудника, даже то, что кажется мелочью: мотивация практически никогда не бывает чрезмерной”.

Чтобы подобрать наиболее действенный вид контроля, учитывайте не только сложность задачи, но также и профессионализм сотрудника, его мотивацию. К примеру, “итоговый контроль”, когда работа проверяется единожды – по факту выполнения, дает сотруднику большую независимость. Однако здесь есть свой риск: процесс может пойти не так, как вы планировали. В этом смысле более безопасен “предварительный контроль”: до получения результата проверяется работа, которая выполнена примерно на две трети, а значит, есть время на устранение незначительных ошибок. Еще один вид контроля – “по ключевым результативным областям” – подразумевает отслеживание каждой выполненной задачи на пути к цели. Его лучше выбирать для сложных поручений или неопытных сотрудников. Если же задача растянута по времени, вам подойдет “периодический контроль”, при котором проверки осуществляются через определенные периоды. Примером “выборочного контроля” может стать ситуация с “таинственным покупателем”: в момент проверки сотрудники о ней и не подозревают. И наконец, “процессный контроль” подразумевает одновременное обучение. Например, руководитель сопровождает подчиненного на встречу с клиентом и наблюдает за его работой, чтобы затем дать свою оценку.

## Планируйте успех

Для успешной мотивации очень важно, чтобы стремления и ожидания сотрудника вовремя поддерживались. Например, ситуация, когда человек слишком долго ждет новую должность и получает ее, уже “перегорев”, явно снизит производительность. Потому необходимо создать свод четких правил, которые позволят каждому сотруднику понять, что и как ему необходимо сделать, чтобы продвинуться по карьерной лестнице, получить прибавку к зарплате и так далее. И лучше всего, чтобы кандидата ознакомили с этой информацией еще до приема на работу. При этом важно, чтобы у него сформировался правильный настрой – позитивный, но не связанный с чрезмерными ожиданиями.

“Желание идентифицировать себя с обществом (коллективом) – одна из самых сильных мотиваций человека”.

Необходимость постоянно развивать сотрудников компании подразумевает не только их профессиональное обучение, но и личный рост. Для этого вам потребуется составить карту компетенций и разделить их три группы: 1) характеристики, которые есть у человека сейчас; 2) качества, необходимые для успешного продвижения и отвечающие ценностям компании; 3) качества, обязательные для эффективной работы на разных постах. Если первый пункт показывает, что сотрудник явно не дотягивает до вашего идеала, определите, какие именно компетенции вы хотите ему “привить”.

“Очень часто ставится знак равенства между развитием и обучением, или тренингом. Такая ошибка может дорого стоить компании”.

Однако развитие невозможно, если человек сам в нем не заинтересован. Задача руководителя – еще на этапе интервью определить потенциал кандидата, выяснить, какие мотиваторы подтолкнут его к личному прогрессу и как именно он планирует расти. В дальнейшем можно по взаимной договоренности между руководителем и подчиненным определить все этапы, необходимые для служебного роста: обучение, участие в тренингах, подготовка смены. Затем эти планы нужно ежегодно сверять с реальным положением дел.

## Мотивация в коллективе

Для большинства людей очень важно быть частью команды и соответствовать общепринятым нормам. Это также можно использовать для развития мотивации. Многие организации успешно применяют для этого публичные награждения: присутствие коллег многократно усиливает положительный заряд похвалы. Влияние коллектива на сотрудника постоянно только при условии существования корпоративной культуры. Важно помнить, что основа такой культуры – это идеи и принципы, близкие всем членам организации, а мероприятия и знаки корпоративного отличия – лишь обертка. Выстраивая корпоративную политику, определите, что в вашей компании будет ставиться на первое место: личность и ее интересы; власть; соблюдение ролей; выполнение задач. При этом очень важно учитывать следующие моменты:

- Роль сотрудника в организации должна отвечать его способностям и желаниям. Прирожденный лидер, которого постоянно вынуждают находиться на вторых ролях, явно будет демотивирован.
- Введение новшеств нужно проводить постепенно, объясняя сотрудникам, как и почему была выбрана конкретная инновация и какие выгоды они от нее получат.
- Нужно знать, есть ли в команде неформальные лидеры и “клановые” объединения, и принимать во внимание их воздействие.
- Конформность в коллективе тормозит развитие компании: из-за нее сотрудники не склонны искать различные варианты решения задач. Поэтому необходимо поддерживать тех, кто не боится высказывать собственные суждения.
- При принятии коллективных решений непонятно, на ком конкретно лежит ответственность. Следует учесть, что они часто бывают рискованнее индивидуальных.

“Настоящее искусство критики состоит в том, чтобы, с одной стороны, донести до человека, что именно ему нужно развивать или исправить в себе, а с другой – сохранить или даже повысить его мотивацию”.

Если поведение сотрудника в коллективе или стиль его работы вас не устраивают, не нужно бояться его критиковать. Главное – делать это правильно, ориентируясь на мотиваторы человека. Сосредоточьтесь на конструктивном: вопрос не в том, кто виноват, а в том, что делать. Дайте сотруднику высказать собственное мнение. Не переходите на личности: вы оцениваете работу, а не человека. Будьте конкретны и не перескакивайте с темы на тему; не возвращайтесь к тем промахам, за которые вы уже критиковали сотрудника раньше. И помните: начинать и заканчивать критику лучше всего позитивом.

“...Развитие – процесс постоянный, который начинается с первого дня работы в компании и обязательно включает в себя планирование карьеры сотрудника, соотнесение его возможностей и амбиций со стратегиями развития компании на несколько лет вперед”.

Многое зависит и от того, какой вид влияния на подчиненного выбирает руководитель. Так, “влияние закона” будет эффективно только для людей,

хорошо поддающихся управлению; если в коллективе царит демократия, больше подойдет воздействие “взаимных договоренностей”. Групповые нормы (“у нас в компании так принято”) будут эффективно влиять на сотрудников при реально действующей корпоративной культуре. “Экспертное влияние”, в свою очередь, подходит для управления людьми, мотивированными на карьеру и профессиональное развитие. В качестве экспертов могут выступать высшее руководство или признанные авторитеты. Если руководитель – харизматическая личность, можно использовать “влияние примера”, но в этом случае очень важно постоянно поддерживать хорошие отношения с подчиненными. Отталкиваясь от основных мотиваторов сотрудника, можно использовать также “влияние вознаграждения” и “влияние принуждения” (последнее, впрочем, носит резко отрицательный характер). Еще один действенный метод – “метафорическое влияние”: вы описываете ситуацию, сходную с нынешней, сообщаете, каким образом ее герой действовал и чего он добился. Нужные выводы человек сделает сам. В любом случае подбирать вид влияния нужно для каждой отдельной ситуации.

## Самотивация

Самотивация сотрудников значительно облегчает жизнь руководителю, ведь человек, настроенный на профессиональный рост, не нуждается в дополнительном подстегивании. Основное правило самотивации: чтобы сохранять положительный заряд, не ищите причины провалов, сосредоточьтесь на условиях, необходимых для успеха. Рефрейминг помогает увидеть любое положение дел по-другому. Сравните, например: “Я должен потратить время на обучение новичков” и “У меня есть шанс подготовить новую команду и стать ее лидером”. Всегда ориентируйтесь на поиск выхода из сложной ситуации. Если какие-то личные недостатки мешают вашей работе, создавайте ситуации, где они не будут важны. Постарайтесь блокировать негатив, исходящий от окружения, и избавиться от стереотипного мышления. Нельзя добиться успеха в том деле, которое не вызывает у вас никаких положительных эмоций, поэтому так важно дать непредвзятую оценку своим мотиваторам.

## Об авторе

**Светлана Иванова** – ведущий российский эксперт в области подбора персонала, директор по персоналу отделения компании Jonson&Jonson в России.

---

---