

Мотивация, которая вдохновляет

В своей работе с руководителями разных уровней мы очень часто сталкиваемся с вопросом: «Как нам мотивировать свой персонал?». Это, пожалуй, наиболее популярный вопрос участников управленческих тренингов. Поэтому, первый выпуск «Менеджерских практик» мы решили посвятить именно этой теме.

Что необходимо для создания и поддержания среды, мотивирующей на работу с полной отдачей? Целый комплекс факторов, среди которых материальный фактор занимает только одно, и порой не всегда первое, место. Часто, создавая систему мотивации, руководители концентрируются на материальной стороне вопроса, забывая о том, что, с одной стороны, бюджет имеет свои пределы, а с другой стороны, зарплата, достигая определенного уровня, перестает быть мотивирующим фактором.

Мотивация персонала - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью он оказывает **воздействие на других людей**. Задача ру-

ководителя состоит в том, чтобы подобрать правильную мотивацию для каждого отдельного сотрудника, так как выбор мотивационных инструментов зависит от того, кого вы мотивируете. **К каждому человеку необходим индивидуальный подход.**

Многим может показаться это сложным процессом... «У меня нет времени на изучение потребностей всех моих подчиненных. Я им плачу зарплату, пусть работают...» Но, неэффективность такого подхода к персоналу многие уже испытали на собственном опыте. Ведь, не изменив собственного отношения к управлению своими людьми, вы не получите тех результатов, которые вы от них требуете.

Существуют определенные базовые шаги, к которым руководитель может обратиться для изучения мотивации своей команды. Вам будет намного проще понять, что важно для ваших подчиненных, что их мотивирует, когда вы исследуете этот вопрос...

На сегодняшний день многие руководители понимают разницу между мотивацией и стимулированием:

Мотивация

- **внутреннее побуждение человека** делать что-либо, обусловленное существующими у него потребностями и наличием реальных возможностей их удовлетворения

Стимулирование

- **внешнее поощрение деятельности человека**, его побуждение к выполнению действий, необходимых для достижения поставленных целей

Соответственно, зная определенные критерии, руководитель сможет распознать, кто из его подчиненных на данный момент «мотивирован», а кто «стимулирован». Вот некоторые из них...

Поведение «мотивированных» сотрудников	Поведение «стимулированных» сотрудников
Нацелены на получение выдающихся результатов и обладают репутацией людей, умеющих достигать цели	Стремятся сохранить статус-кво, и не заинтересованы в том, чтобы делать больше, чем от них требуется
Проактивны, стремятся взять ситуацию в свои руки, а не ждать, пока их об этом попросят	Реактивны, позволяют другим людям и ситуациям решать за себя
Успешно работают в команде, могут быть заинтересованы в успехе команды больше, чем в своем личном	Не командные игроки, так как сосредоточены, в первую очередь, на себе
Постоянно развиваются и самосовершенствуются с целью обеспечить себе больше возможностей	Не выполняют целенаправленных действий для собственного развития и самосовершенствования
Постоянно стремятся совершенствовать продукцию или процессы	Выполняют действия, которые выгодны для их собственной карьеры и согласуются с их личными требованиями

Становится очевидным, что для разных типов сотрудников подход к их мотивации будет существенно отличаться, так как то, что может мотивировать одного сотрудника, будет демотивировать другого. Например, если для «мотивированного» сотрудника в первую очередь важна самореализация и возможность достигать «новых горизонтов», то для «стимулированного» сотрудника это станет демотиватором, так как подобные задачи будут выбивать его из «зоны комфорта».

ИДЕИ ПО НЕМАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА

Хвалите сотрудников за работу, направленную на достижение основных задач компании

Интересуйтесь мнениями сотрудников, привлекайте их к выработке идей и принятию решений

Разрешите сотрудникам самостоятельно управлять своим развитием

Демонстрируйте доверие к честности и чувству ответственности сотрудников

Продемонстрируйте сотрудникам, что вы заинтересованы в их развитии

Более пристально фокусируйтесь на индивидуальном подходе к сотрудникам

Практикуйте кадровые перестановки

Обеспечивайте положительный эмоциональный настрой

Используйте развлечение в качестве стимула

Работа со «стимулированными» сотрудниками

Как правило, «стимулированных» сотрудников в компании больше, чем «мотивированных». Наиболее выраженные потребности у опытных специалистов – **потребность в вознаграждении, признании и получении статуса**. В этом случае стимулирующими факторами для них будут: соответствующее **материальное вознаграждение, почетные награждения и кадровые перестановки, престижная должность**. Для менее опытных специалистов потребность в безопасности и принадлежности выйдут на первый план. Поэтому, лучшими мотиваторами для них станут социальный пакет и участие в корпоративных мероприятиях, предусматривающих неформальное взаимодействие и способствующие сплочению коллектива.

Работа с «мотивированными» сотрудниками

всегда будет в удовольствие руководителю, уровень мотивированности которого такой же высокий. Такие подчиненные имеют высокий уровень самомотивации и нацелены на самореализацию. Они готовы к достижению высоких целей и выполнению сложных заданий. Для них важна возможность действовать самостоятельно.

*И не забывайте, что мотивация – это **постоянный процесс** создания соответствующих условий, в которых ваш персонал может мотивировать себя на достижение меняющихся целей организации.*

Идеи по поддержанию мотивационного уровня сотрудника

Позаботьтесь о разнообразии задач сотрудника

Делегируйте сложные, интересные задания

Ставьте сотруднику задачи, соответствующие его уровню развития

Наделяйте высокой степенью ответственности

Регулярно обеспечивайте обратную связь

Предоставляйте поддержку

Демонстрируйте высокую степень доверия к сотруднику

Обеспечьте стабильность

Справедливо вознаграждайте его усилия, выражайте благодарность

Демонстрируйте признание профессионализма

Обеспечивайте комфортную психологическую атмосферу в коллективе

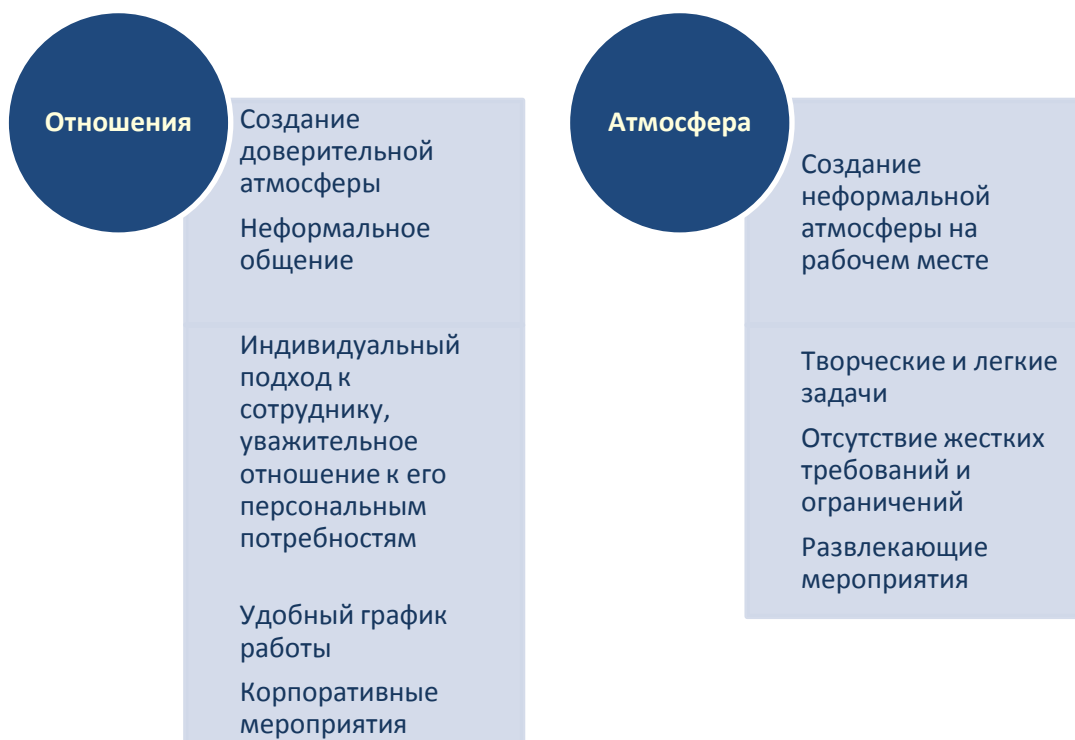
Очертите потенциальные возможности для карьерного роста

Обеспечивайте дополнительные возможности развития

ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ

МОТИВАЦИОННОГО УРОВНЯ СОТРУДНИКА





Задачи руководителя в контексте мотивации подчиненных



Действия руководителя, укрепляющие мотивацию подчиненных

Демонстрируйте цельность своей натуры

Цельность натуры является основным средством, с помощью которого руководитель может завоевать доверие подчиненных

Будьте последовательными и открытыми

Уверенность в том, чего вы хотите и куда идете, не переходящая в догматизм или в упрямство, способствует росту мотивации, чего нельзя сказать о сомнениях и непоследовательности

Создавайте позитивную атмосферу

Оставайтесь оптимистичным и любезным. Мотивация большинства сотрудников снижается в атмосфере критики, цинизма и конфликтов

Старайтесь находить общие позиции и используйте принцип взаимности

Если ваши взгляды будут совпадать с позицией большинства сотрудников, они охотнее согласятся с вашими последующими предложениями

Обменивайтесь информацией

Руководителю необходимо не просто обладать разного рода информацией относительно ситуации в компании, но доводить ее до сведения сотрудников

Подбадривайте и наставляйте

Поддержка не должна сводиться только к комплиментам и оптимистическим высказываниям, она предполагает наставничество и оказание конкретной помощи в определении направления движения и выполнении задания, предоставлении информации или совета

Основные принципы, из которых должен исходить руководитель, мотивируя подчиненных

- Люди *хотят работать хорошо*, и они не получают удовольствия от своих действий, когда им это не удается. Никто не берется за работу с целью выполнить ее плохо
- Людьми движут по большей части *внутренние отклики*, а не внешние воздействия
- Когда люди *преследуют свои насущные цели*, они ведут себя совершенно иначе, чем когда просто «находятся на работе»
- Все сотрудники естественным образом *стремятся достичь более высокого уровня мотивации*. Когда работа не удовлетворяет этого стремления, сотрудник ищет источники мотивации в других сферах жизни
- Мотивация и поощрения используются не для того, чтобы подтолкнуть людей на вершину, а для того, чтобы *помочь им найти те вершины*, на которые бы они действительно хотели взойти

Надеемся быть вам полезными

Хотите узнать больше о
мотивации персонала?
+38 044 234 62 28
+38 050 331 93 83
4izmerenie@4izmerenie.com

Консалтинговая группа «Четвертое измерение»
www.4izmerenie.com