

6. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

6.1. Внутренняя мотивация

6.2. Факторы, способствующие внутренней мотивации

6.3. Приемы и техники увеличения внутренней мотивации

6.4. Процесс создания внутренней мотивации

6.1. Внутренняя мотивация

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения, вместе с тем, последующие действия выступают результатом соответствующих внутренних установок. Например, прослушивание музыки, потому что текст вам близок; просмотр фильма, главный актер которого вас восхищает; онлайн игра, имеющая неповторимую механику и т. д. В каждом из таких случаев поведение человека определяется внутренней мотивацией, т. е. желанием делать что-либо ради собственного удовольствия.

Внутренняя мотивация – это *мощный двигатель для достижения успеха работниками*, а соответственно – и предприятием. Если человек хорошо мотивирован, он понимает, почему здесь работает и зачем на работе нужно прилагать максимум усилий. Внутренняя мотивация особенно сильна у молодых сотрудников – в них много энтузиазма и желания себя показать. Потому молодые специалисты нередко работают даже за более низкую зарплату. При этом молодые специалисты нередко нуждаются в меньшей степени контроля, нежели более опытные. Надзор может быть необходим только для того, чтобы проверить правильность выполнения работы, а вот следить за тем, что работники выполняют поставленные задачи, на первых порах обычно не приходится.

Однако и в их случае мотивация может исчезнуть. Почему это происходит? Дело в том, что процесс исчезновения внутренней мотивации обычно остается незамеченным для руководителей организации, пока не произойдет срыв процесса или работник попросту не уволится. Порой причинами демотивации становится несоответствие зарплаты реальным успехам и обязанностям. Стоит понимать, что каждый человек в организации, начиная с топ-менеджера и заканчивая простыми продавцами и уборщиками – *стремится не только к финансовому благополучию, но и к уважению*.

Основными причинами исчезновения внутренней мотивации являются следующие:

1. *Обманутые ожидания работника из-за сильно приукрашенной информации на собеседовании о предприятии и его перспективах*. Чаще всего устраиваясь на работу, работник слышит о том, что от него требуется инициатива, новые идеи, ему обещают карьерный рост и достойную зарплату. Если в реальности работник этого не получает в обещанные сроки, то и внутренняя мотивация постепенно на-

чинает угасать. Поддержать мотивацию в данном случае можно только выполнив свои обязательства. Для начала следует понять, что работники – это не тот ресурс, на котором стоит экономить.

2. *Игнорирование идей и инициативы работника.* На самом деле большинство руководителей различных уровней грешат этим – будь-то исполнительный директор или начальник смены в фирменном магазине. Если начальник не обращает внимания на предложения работника, то с 99-процентной вероятностью он очень скоро с ним попрощается. И хорошо, если уволится работник, не выдав при этом «внутреннюю кухню организации» конкурентам.

3. *Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства.* Отличные достижения и результаты, особенно молодых работников, должны находить признание у руководства. В противном случае даже самый внутренне мотивированный работник придет к выводу: «Здесь меня не ценят, нужно искать место потеплее».

4. *Остались невостребованными какие-либо ключевые навыки работника, которые он сам ценит.* Это причина, по которой важно ответственно подойти к составлению анкеты соискателя на должность. Она позволит выявить все способности и навыки работников, которые смогут быть полезны организации.

5. *Нет личного и профессионального роста.* В данном случае важно обеспечить хотя бы один из аспектов. Естественно, далеко не на каждой должности можно совместить линейный карьерный и личностный рост. Например, обеспечить продавцу супермаркета удовлетворение амбиций и постоянный рост над собой довольно сложно. Но перед ним можно очертить перспективы карьеры, по крайней мере, в рамках отдельного подразделения.

6. *Отсутствие информации, чувства причастности к организации.* Нередко руководители скрывают от подчиненных данные о предстоящих изменениях. А поскольку избежать утечки информации внутри коллектива может быть проблематично, то такая стратегия обычно не приносит ничего хорошего. Отсутствие представления о перспективах или искаженная информация о планах руководства часто становятся причиной потери ценных сотрудников.

Процесс «испарения» внутренней мотивации часто остается незамеченным, пока не возникнет срывов в работе или работник внезапно не покинет организацию. Однако нередко решающей причиной срыва является смена внутренней мотивации на демотивацию и чаще всего – по вине руководства. Особенностью внутренней мотивации является то, что организация практически не способна повлиять на нее в сторону усиления, но уменьшить ее способна. Все, что нам остается делать – *постараться поддержать внутреннюю мотивацию работника или хотя бы минимизировать свое влияние на нее.*

Если отбросить чисто финансовый аспект, который в силу многих причин может быть проблематично изменить, то остается одна возможность – *дать работнику понять, что в организации его ждет светлое будущее.* Основной способ – дать понять, что организация готова в работника вкладывать деньги и время. Рассмотрим, как это делают ведущие игроки рынка.

Так, например, корпоративный университет давно и успешно встроен в программу лояльности розничной сети «Эльдорадо». Работа ведется по трем направ-

лениям: обучение работников, оценка потенциала работников, формирование и развитие кадрового резерва. Причем приоритетная задача учебного центра – подготовка резервистов на ключевые позиции.

Наличие в компании *кадрового резерва* весьма эффективно сказывается на поддержании внутренней мотивации работников. Так, например, для каждого резервиста в «Эльдорадо» разрабатывается индивидуальный план развития с учетом сильных и слабых сторон кандидата, а также назначается наставник, который помогает пройти обучение. Всего в кадровом резерве находится около тысячи человек. Путь от попадания в резерв до стадии готовности обычно занимает год-два, в зависимости от позиции и стараний резервиста. Благодаря разработанной мотивационной системе путь от продавца до руководителя дивизиона занимает пять-семь лет.

В агентстве PR Partner есть дополнительный *бюджет на образование*, который подразумевает *ежегодное обучение работников* (по их выбору) на языковых или специализированных профессиональных курсах, а также стажировку в партнерских агентствах других стран. Такие возможности не только стимулируют работников организации к профессиональному росту, но и позволяют расширять кругозор. Тем самым обеспечивается не только карьерный рост более опытных работников, которые регулярно проходят обучение, но и личностный.

Исчезновение внутренней мотивации можно назвать одной из основных проблем большинства организаций в целом и работников в частности.

6.2. Факторы, способствующие внутренней мотивации

Когда есть полное знание факторов, влияющих на вашу внутреннюю мотивацию, можно правильно составить тщательный план, чтобы восполнить то, чего не хватает, и укрепить то, что уже есть.

На внутреннюю мотивацию оказывают влияние следующие факторы:

1. Автономия. Когда вы сами контролируете свои решения и направление, это зажигает внутреннюю искру, позволяющую взлететь выше. Свобода выбора, определение курса и совместное пилотирование целей позволяют этому внутреннему топливу продвигать вас дальше.

2. Мастерство и компетентность. Решение сложных задач, не ломая вас, повышает вашу мотивацию. По мере того, как вы приобретаете опыт на практике, обратная связь способствует вашему прогрессу. Достижение новых целей подпитывает ваше стремление еще больше отточить свои способности.

3. Цель и значение. Внутренняя тяга стимулирует вас сильнее всего, когда вы понимаете, как ваши таланты способствуют выполнению значимых миссий. Видение результатов небольших усилий вдохновляет на большой вклад в дела, близкие сердцу.

4. Интерес и удовольствие. Ничто так не мотивирует, как интересы, которые разжигают пламя вашего любопытства. Когда варианты питают ваши чудеса природы и творения, ваш внутренний энтузиазм распространяется безгранично. Стимулирующие усилия позволяют интересам направлять исследования в новом небе.

5. Положительная обратная связь и признание. Позитивное поощрение, а не токсичность, усиливает внутреннюю мотивацию. Аплодисменты за приверженность, а не только за результаты, поднимают моральный дух. Памятуя о вехах, каждое достижение становится взлетно-посадочной полосой для вашего следующего взлета.

6. Социальное взаимодействие и сотрудничество. Наше стремление процветает вместе с другими людьми, у которых есть общие высоты. Сотрудничество ради совместных побед удовлетворяет социальные души. Сети поддержки усиливают мотивацию для продолжения крейсерского полета на высоте.

7. Четкие цели и отслеживание прогресса. Внутреннее движение работает максимально плавно благодаря четкой навигации. Знание пунктов назначения и предварительный мониторинг придадут вам уверенности. Целенаправленные маршруты позволяют внутренней навигации вести вас по сияющему небу.

6.3. Приемы и техники увеличения внутренней мотивации

Существует множество техник, которые помогают увеличить внутреннюю мотивацию. Рассмотрим некоторые из них:

1. Установление ясных и конкретных целей.

Цели помогают понять, что мы хотим достичь и направить свои усилия в нужном направлении. Цели должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми. Например, цель «похудеть» слишком общая и неопределенная, а цель «похудеть на 5 кг за 2 месяца, выполняя занятия спортом и соблюдая диету» более конкретна и измерима.

2. Определение своих потребностей и ценностей.

Когда мы понимаем, что нам действительно важно, то можем сосредоточить свои усилия на достижении этих целей. Например, если для вас важно заботиться о своем здоровье, то вы можете найти мотивацию в занятиях спортом и правильном питании. Если вам важна духовная составляющая жизни – она непременно будет проявляться в вашем пространстве.

3. Развитие уверенности в себе.

Уверенность в своих силах помогает нам принимать решения и действовать, несмотря на трудности. Для развития уверенности в себе можно использовать такие техники, как позитивное мышление и самоутверждение.

4. Разработка плана действий.

План действий помогает определить конкретные шаги, которые мы должны предпринять для достижения целей. При составлении плана действий важно учитывать свои возможности и ресурсы, а также возможные препятствия.

5. Поддержание мотивации через поощрения.

Поощрения помогают поддерживать мотивацию, даже когда мы сталкиваемся с трудностями. Например, вы можете поощрять себя за достижение маленьких целей, таких как выполнение тренировки или сдача экзамена.

6. Развитие креативности.

Креативность помогает находить новые и нестандартные пути для достижения целей. Для развития креативности можно использовать такие техники, как мозговой штурм или ассоциативное мышление.

7. Поддержание позитивного настроения.

Позитивный настрой помогает сохранять мотивацию и уверенность в себе. Для поддержания позитивного настроения можно использовать такие техники, как глубокое дыхание, медитация, позитивное мышление и занятие любимым делом.

8. Использование ролевых моделей.

Ролевые модели помогают увидеть, какие пути и способы использовали другие люди для достижения своих целей. Можно выбрать ролевую модель из числа знакомых людей, известных личностей или из книг и фильмов.

9. Регулярный анализ прогресса.

Регулярный анализ прогресса помогает понимать, как мы продвигаемся в достижении своих целей и что мы можем улучшить. Это помогает сохранять мотивацию и не сдаваться при первых неудачах.

10. Окружение себя поддерживающими людьми.

Поддерживающие люди помогают сохранять мотивацию и уверенность в себе, даже когда мы сталкиваемся с трудностями. Можно поддерживаться своей семьей, друзьями или коллегами по работе.

6.4. Процесс создания внутренней мотивации

Условно, процесс создания внутренней мотивации можно разделить на 4 этапа:

- задание цели,
- определение управленческой цели,
- формирование адресных групп,
- разработка путей воздействия.

1. *Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем, цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы имелась возможность оценки эффективности деятельности относительно выполняемости поставленной цели. Например, цель 1 – это повышение качества работ; цель 2 – это снижение процента производственного брака на 5 %.

2. *Определение управленческой цели.* Вторым этапом предполагается определение желаемых изменений в мотивации людей. Стоит отметить, что для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления. Выделяют два основных направления управленческой цели:

- формирование позитивного отношения к результатам деятельности;
- формирование причинно-следственных связей.

Например: помощь детям сиротам от продаж fast food (акция McDonald's); наличие причинно-следственной связи между праздником, новым годом, весельем, встречей с близкими, Санта-Клаусом и напитком Coca-Cola.

3. *Формирование адресных групп.* Основным путем создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие.

Критериями выделения адресных групп служат:

- пол,

- возраст,
- уровень образования,
- ценностные ориентации и т. д.

4. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам. Стоит также отметить необходимость оценки возможностей и целесообразности сбора достаточного количества фактов, документов, фото- и видеоматериалов для формирования в сознании людей убедительной картины.

Примером успешного процесса формирования внутренней мотивации сотрудников является зарубежная компания Medtronic. Так, рассмотрим современный опыт фирмы Medtronic, входящей в список 100 лучших компаний мира, по версии американского делового журнала Fortune.

Фирма Medtronic занимается производством медицинских приборов для спасения жизни людей. Но, помимо этого, фирма имеет корпоративную легенду, основанную на примитивном электронном стимуляторе сердца, обладающем поразительным сходством с одним из фрагментов аппаратуры в лаборатории доктора Франкенштейна в фильме «Франкенштейн», вышедшем на экраны в 1931 г.

Для подкрепления легенды ежегодно производится церемония вручения медальонов для новых сотрудников фирмы. На медальонах выгравирована надпись: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную церемонию, на которой зачитываются благодарственные письма от людей и их близких, жизнь которых поддерживают медицинские приборы, выпускаемые фирмой Medtronic.

Однако есть еще один – более фундаментальный – фактор, помимо упомянутых выше. Это – исполнение желаний. Двадцать две тысячи сотрудников Medtronic осуществляют свои желания разными способами. Некоторые наслаждаются возможностью работать с лучшими научными умами. Другие приводят работать в компанию своих детей. Кто-то получает научное признание за разработку новой продукции. Наконец, существуют те, кто, подобно главе фирмы, видят особый смысл в своей работе.

Разберем применяемую систему мотивации в фирме Medtronic более подробно. Фирма Medtronic занимается производством медицинских приборов, что само по себе служит неплохой мотивацией. Вместе с этим, в фирме существует целая корпоративная легенда, основанная на мифе о легендарном ученом впервые в жизни воскресившем человека. отождествляя деятельность компании с легендой, администрация придает особый интерес, значимость и ценность своей работы для ее сотрудников, так как они являются частью легенды.

Ежегодно в компании проводится церемония вручения медальонов новым сотрудникам. Особый статус мероприятию придает посещение данного мероприятия основателем фирмы. На церемонии зачитываются благодарственные письма от людей, спасенных благодаря деятельности компании. Такие письма являются методом внешнего воздействия на работников и значительно повышают важность работы и степень ответственности. Каждый работник понимает: новый прибор – это новая жизнь. Подобный подход значительно увеличивает произво-

дительность и качество труда.

Нельзя не отметить и вручение медальонов для молодых сотрудников. Такие медальоны представляют собой внешнее вознаграждение, служащее подкреплением внутренней мотивации, которая служит ежедневным напоминанием того, что сотрудник – это не просто работник – это настоящий герой современности, пришедший из легенды, чтобы спасти жизни людей.

Важно подчеркнуть, что мотивация является индивидуальной, вследствие чего в организации реализована не одна, а несколько успешных систем мотивации. Так, компания Medtronic отождествляет себя с желаниями работников и их исполнением. Желания в саморазвитии и самосовершенствовании, быть частью коллектива, иметь возможность построения карьеры, возможность стать знаменитым и т. д. Возможность исполнения желаний, связанная с эффективной работой в компании и высокой производительностью труда – это сильнейший мотиватор для ее работников.

Работа с внутренней мотивацией работников оказывает влияние на следующие моменты:

1. Поддержание и развитие интереса к содержательным аспектам деятельности.

У каждого из нас есть мотив, который хоть небольшим краешком, но связан с трудовой деятельностью. А значит, хотя бы минимально, но интересен. Понять что у конкретного человека вызывает интерес в трудовой деятельности, опереться на это и работать с ним на основе знания, а не вопреки ему. Не через внутреннее сопротивление или равнодушие, а подкрепление позитивного отношения.

2. Процесс выгорания.

Именно искусная работа с внутренней мотивацией работника во многом определяет, какие эмоциональные состояния будут возникать у него чаще при выполнении рабочих задач, общении с коллегами, мыслях о предприятии. Даже, когда процесс выгорания запускается хронической усталостью, грамотное использование внутренней мотивации способно предотвратить появление серьезных изменений. А грамотное сочетание внешней и внутренней мотивации – избавиться от признаков выгорания.

Кстати, доказано, что достижение человеком внутренне мотивированных целей делает его счастливым.

3. Большая интенсивность и результативность собственной работы и работы работника.

Существуют законы работы внешней и внутренней мотивации. Так, внутренне мотивированное поведение может продолжаться долго и даже на высоком уровне интенсивности без длительного получения результата или наград. Внешне мотивированное же затухает при исчезновении внешнего подкрепления. Именно поэтому внутренне мотивированный работник способен давать большой результат в любой временной перспективе, а особенно в условиях, когда быстрые результаты невозможны. Бесценное качество для бизнеса, которое нежелательно убивать некорректным применением внешней мотивации.

Еще одна важная особенность мотивации, которая помогает грамотному руководителю в его работе, – внешняя мотивация может стать условно внутренней.

Отдельные внешние мотиваторы могут постепенно не просто начать восприниматься внутренними, а начать переживаться работниками как глубокие, сокровенные, которые возникли внутри них осознанно под воздействием внешних факторов / мотивации. Важное отличие таких внешних мотивов – они воспринимаются, как связанные с внутренними смыслами и поэтому причины, которые заставляют человека действовать, – его. Подобрать внешние мотиваторы, связанные с внутренними смыслами работника – высший пилотаж управления. И, кстати, путь к всеобщему счастью.

4. Большая возможность организовать командную работу.

Зная и находя возможности соединять не только внешнюю мотивацию с внутренней, но создавать общий (лучше бы единый) вектор мотивации для нескольких работников, получаем уникальные возможности в развитии команд.

Таким образом, мировой опыт в мотивации работников свидетельствует о необходимости применения совокупности внешнего и внутреннего воздействия. При этом, внешнее воздействие используется не для стимулирования результатов трудовой деятельности работника, а скорее для поддержания процесса внутренней мотивации.