Лучшая мотивация - правильно организованная работа!

Мотивация - психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, активность и устойчивость.

Для многих мотивация - это скорее манипуляция, обман, задача пообещать сотруднику то, что можно потом не выполнять; или заведомо поставить невыполнимую задачу с целью получить кратковременный результат. Для них мотивация воспринимается как известный рисунок, на котором едет мужичок на осле, держа на палке морковку. Им сложно понять и представить, что мотивация должна быть честной!

Часть людей понимают мотивацию как стимул; то есть, дискомфорт от невыполнения задачи должен превышать дискомфорт при ее выполнении. В их понимании работа в любом случае доставляет неудобство или даже страдания. Это также в корне неправильно, сотрудник должен, как минимум, не испытывать негативные ощущения при выполнении своих обязанностей. Третья группа считает, что мотивация — это допинг, применяемый во время форс-мажоров, но в моем понимании сотрудник должен быть мотивирован всегда.

Я замахнулся на очень объёмную тему, которую сложно раскрыть на паре страниц, но я попробую рассказать об основах, только то, что работает и дает результаты. Если понимаешь основу, механику процесса, можешь создать любую мотивацию из подручных средств. Из академической терминологии, на мой взгляд, самое важное — это определение.

По сути, материальная, карьерная, на результат, на процесс и любая другая мотивация — это лишь одно из вознаграждений, которые обычно переоценены. Ситуации, в которых сотрудник замотивирован на одно, а нужно другое (цели компании поменялись, а мотивация сотрудника нет), и другие. Просто частные случаи, сосредоточьтесь на механике происходящего.

Если ваш сотрудник полностью отдает инициативу и ответственность за результат руководителю, делает все формально и только то, что говорят, или то, что нравится - у него проблемы с мотивацией. Чем ниже у сотрудников мотивация к выполнению нужных задач, тем больше усилий тратит руководитель на выполнения требуемой задачи (сам работает или стоит рядом и контролирует).

Чем нестабильнее мотивация, тем более порывисто выглядит процесс работы (контролируют - работают, отвлекся - прекратили). Если немотивированному сотруднику (на нужную вам задачу) что-то не понятно, он будет тянуть время, а когда спросят результат - выдаст свои вопросы. Если у немотивированного сотрудника нет задач, он будет заниматься своими делами, надеясь, что про него забыли надолго. Почему сотрудник не может взять себя в руки и сделать то, что должен, он же не ребенок!

Как работает психофизиологический процесс, управляющий поведением человека? Любой человек, прежде чем предпринять какое-либо действие, так или иначе прогнозирует и сравнивает затраченные усилия и ожидаемый результат. Затем, после выполнения работы, сравнивает актуальный результат с прогнозируемым. Так устроен наш мозг (любое действие, даже вдох, спланировали ожидаемый результат; совершили действие - проверяем совпадение ожидания с реальностью). Когда ожидания совпадают с реальностью, кроме заслуженного вознаграждения за труды (это может быть что угодно) наш мозг еще награждает себя выделением дофамина/счастья (для закрепление позитивного опыта).

Но чем больше у нас данных о предстоящих действиях, тем выше прогноз достижения результата. Чем выше вероятность (точнее, прогноз), тем меньше дофамина/счастья, так как нового положительного опыта тоже мало (вспомните, получая результат первый раз мы очень счастливы, второй – меньше, в 1000-ный вообще никак).

Но, если данных очень мало или нет вообще, то мозг не сможет построить прогноз, и с его точки зрения все действия будут безрезультативными/бессмысленными. Как следствие, мозг в этом принимать участие отказывается, дофамина/счастья не вырабатывается. Также мозгу необходимо знать, куда и какие ресурсы потрачены, кто, сколько и куда инвестировал. Если обратной своевременной связи нет, мы испытываем стресс. В нашем организме даже есть механизмы, подменяющие восприятие времени, чтобы испытывать меньше стресса в случае чего.

Отсюда следует, что недостаточность информации (опыт, навыки, инструменты и т.д.) при постановке задачи уже провоцируют сотрудника на невыполнение, и даже просто мысли о данной задаче доставляют ему негативные ощущения (что часто заметно по поведению сотрудника в процессе постановки задачи). Я в таком случае выясняю суть проблемы и либо даю необходимую сотруднику информацию, либо снимаю с него данную задачу. Вынуждать сотрудника выполнять непонятную для него по каким-либо причинам задачу чревато (кроме невыполнения задачи) якорением негативных эмоций на руководителя, компанию и т. д. Также, в данном случае мы провоцируем сотрудника избегать выполнения поставленных нами задач и искать способы даже в

ущерб компании, поскольку выполнение задачи связано с дискомфортом.

Пример: необученного сотрудника заставляем продавать поквартирно, он испытывает стресс от общения с клиентами других операторов, поскольку они чаще настроены негативно (так как инфоповод, или скрипт, или подготовка сотрудника, или подготовка территории плохого качества). Или сам сотрудник уверен, что его предложение хуже (методичка по продукту, выбор целевой аудитории, отстройка от конкурента или опять подготовка сотрудника плохого качества), и он обманывает, рекомендуя сменить оператора. Он находит выход, решив перепродавать своим же абонентам, переводя их под чужими фамилиями на акционные предложения, так как в этом случае они охотнее с ним общаются, и он обманывает не конкретного человека, а компанию (которая бросила его одного в пекло и заставляет страдать - в собственном понимании он "Робин Гуд" и вообще герой).

Конечно, есть сотрудники, которые сами найдут мотивацию для выполнения поставленной задачи, но самомотивированные сотрудники рано или поздно замотивируют себя на более амбициозные или не совсем нужный компании задачи (так как умеют). В любом случае, управлять такими сотрудниками очень сложно.

Мотивация – это четко сбалансированная краткосрочная или долгосрочная система работы отдела или компании. Все должно быть переплетено с корпоративной культурой и организацией работы. Это не допинг в критической ситуации или для сверхрезультатов - это процесс, постоянно приносящий положительные эмоции от выполнения своих трудовых обязанностей.

Когда я служил в армии, комбат решил, что крашеный деревянный пол в казарме - не модно, и дал команду снять краску и отполировать пол до блеска. Из инструмента: битые оконные стекла и тапочки. Трое суток - и пол блестел: сначала скребешь стеклом, потом тапком; монотонный бессмысленный труд (в армии раньше его было бесконечно много). Но мне было весело и интересно - я представил, что играю в стратегическую игру: уничтожаю врагов (краску) как в старой игре «Генералы», где суть заключалась в распределении цифр: крестьяне, войны и засев зерна на имеющейся территории. Не было графики, просто 3 или 4 скрола с цифрами и, как следствие, изменение цвета куска квадратной карты в твой цвет или цвет противника.

Сначала довольны были двое - комбат и я - а остальное мое отделение из 9 человек страдало. Я снимал краску за 4-х с довольным лицом, а остальные были готовы на все, чтобы это прекратилось. Но когда я объяснил в чем секрет другим ребятам, дело пошло так, что в конце мы чуть ли не спорили за кусок оставшегося пола и жалели, что он уже кончился.

Важно понимать, что все должно быть в меру: при избыточной мотивации увеличивается уровень не всегда нужной/полезной активности, что вызывает нежелательные эмоциональные реакции, приводящие к ухудшению деятельности (хороший пример - маленький перевозбужденный ребенок: попробуйте с ним заняться полезным делом).

Подчеркну, что любая рабочая мотивация начинается с информации (сюда входят и необходимые навыки, опыт, знания, инструменты и т. д.), переданной сотруднику, необходимой и достаточной (кому-то нужно разжевать, кому-то намекнуть достаточно) для него, чтобы он мог построить прогноз об ожидаемом результате (который нужен компании и ему, необязательно, что это один и тот же результат). Методичка по продукту (содержащая всю необходимую и при этом не избыточную информацию), рабочий скрипт с хорошим инфоповодом, система работы и взаимодействия в компании, обеспечение владения (наработанные навыки) данными инструментами - все это критически важно.

Напомню, мозг сотрудника, не имея нужного объёма информации, считает предлагаемое действие бессмысленным и не оказывает ему поддержку. Кроме того, получив интересную, сложную, но выполнимую задачу мозг стимулирует сотрудника дополнительно, чтоб получить дофамин/счастье. Таким образом, появляется ответственность за работу/задачу, так как любой мозг выполняет только свои задачи, любые чужие расценивая как эксплуатацию. Донесение информации не является формальностью! Полезно выстраивать процесс так, чтобы завершение одной задачи являлось продолжением или частью информации для следующей (следующий уровень, так сказать (больше дофамин), а потом босс).

Не всегда сотрудник понимает вас с полуслова, поэтому, при донесении необходимой информации, ставим задачи поэтапно.

Дали информацию - мозг сотрудника построил прогноз, спрогнозировал результат, а мы (руководитель), поставив задачу, подтверждаем гипотезу мозга сотрудника, заставляя его выработать дофамин. Лучшая постановка задачи - когда сотрудник сам формулирует ту задачу, которую понял, а вы с ней соглашаетесь - вырабатывается больше дофамина.

Очень важно брать обратную связь, поскольку за результат все равно отвечает руководитель, а что и как сделает наш сотрудник (дофаминовый наркоман) непонятно. Плюс, обратная связь служит еще

одним подтверждением для сотрудника его плана по достижению результата, и новая доза сами знаете чего. И да, обратная связь должна быть при достижении контрольных точек и у сотрудника, чтоб впрыск дофамина происходил (большую задачу нужно дробить на маленькие подзадачи с контрольными точками).

По сути, все.

А с теми, кто дочитал до конца, поделюсь инструментами, которые можно применять с системой или просто «на сухую»:

1. Дедлайн за 25% по времени до срока.
2. Разбить задачу на маленькие шаги, каждый со своим дедлайном (пункт 1).
3. Задачи нужно начинать с самой простой, которую легче сделать, чем нет.
4. Поэтапная одноцелевая структура, наш мозг не приспособлен к многозадачности (это факт, даже объяснять не буду).
5. Процесс должен быть на первом месте, а результат - на втором (меньше стресса и суеты для выполняющего). Создается ритм работы, который даже по инерции проталкивает сотрудника к результату.
6. Игрофикация. Играйте, это дает возможность абстрагироваться и получать новый опыт и дофамин, переживать любые стрессовые состояния (по сути, меняется ресурсное состояние и смещается восприятие окружающей обстановки).
7. Вдохновляйтесь, музыка, видео, рассказы - у каждого свой фетиш для поднятия тонуса и настроения.
8. Планируйте работу заранее. В случае трудностей при планировании и построении прогноза будет время подготовиться и что-то изменить.
9. В команде работают лучше при правильно отстроенной системе.
10. Соревнование (частный случай игрофикации).
11. Хорошую эффективность дает ментор - человек, которого вы уважаете и чье мнение ценно, поможет смотреть на задачи под другим ракурсом. Кроме того, вам будет неудобно «косячить» и лениться.