

12+

Дмитрий Болесов



**МОТИВАЦИЯ
КОМАНДЫ:
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ
МЕНЕДЖЕРОВ**

Дмитрий Болесов

**Мотивация команды:
психологические
инструменты для менеджеров**

«Издательские решения»

Болесов Д.

Мотивация команды: психологические инструменты для менеджеров / Д. Болесов — «Издательские решения»,

Эффективная мотивация команды — это система, а не разовые действия. В книге вы найдёте проверенные методики диагностики, способы стимулирования (материального и нематериального), кейсы и шаблоны, которые можно применить сразу после прочтения.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Основы мотивации: теория и практика	7
Глава 2. Психологические особенности командной работы	9
Глава 3. Диагностика мотивации: методы и инструменты	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Мотивация команды: психологические инструменты для менеджеров

Дмитрий Болесов

© Дмитрий Болесов, 2026

ISBN 978-5-0069-9496-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Успех любой организации во многом зависит от того, насколько мотивированы её сотрудники. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющихся рыночных условий эффективная система мотивации становится не просто преимуществом, а необходимостью.

Цель этой книги — дать менеджерам и руководителям практические инструменты для повышения мотивации команды. Вы научитесь диагностировать уровень мотивации, выявлять демотиваторы, применять различные методы стимулирования и внедрять комплексные системы мотивации.

Книга будет полезна:

- линейным руководителям;
- топ-менеджерам;
- HR-специалистам;
- владельцам малого и среднего бизнеса;
- всем, кто управляет людьми.

Структура книги выстроена по принципу «от теории к практике»: сначала мы разберём основы мотивации и психологические особенности командной работы, затем изучим методы диагностики, после чего перейдём к конкретным инструментам и способам их внедрения.

В основе книги лежат признанные психологические теории (Маслоу, Герцберг, Врум, Адамс), современные исследования в области организационной психологии и многолетний практический опыт российских компаний.

Глава 1. Основы мотивации: теория и практика

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к деятельности для достижения целей. В менеджменте мотивация сотрудников — ключевым элементом управления персоналом.

Теории мотивации

— **Теория иерархии потребностей Маслоу** утверждает, что потребности человека организованы иерархически: от физиологических до самоактуализации. Менеджер должен понимать, на каком уровне находятся потребности сотрудников, чтобы подобрать правильные стимулы.

— **Двухфакторная теория Герцберга** разделяет факторы на гигиенические (условия труда, зарплата) и мотивационные (признание, рост). Гигиенические факторы предотвращают неудовлетворённость, но не мотивируют; настоящие мотиваторы — это возможности развития и признания.

— **Теория ожидания Врума** говорит, что мотивация зависит от веры человека в успех своих действий и ценности вознаграждения. Если сотрудник не верит, что его усилия приведут к результату, или результат его не интересует, мотивация будет низкой.

— **Теория справедливости Адамса** подчёркивает важность восприятия справедливости. Люди сравнивают своё соотношение «вклад—вознаграждение» с аналогичным соотношением у других. Несправедливость демотивирует.

Виды мотивации

— Внутренняя мотивация исходит из самого процесса деятельности (интерес, удовольствие, самореализация).

— Внешняя мотивация связана с внешними стимулами (зарплата, премии, похвала).

— Материальная мотивация включает денежные и неденежные блага (зарплата, бонусы, соцпакет).

— Нематериальная мотивация охватывает признание, карьерный рост, обучение, комфортный климат в коллективе.

Потребности и мотивы сотрудников

Чтобы эффективно мотивировать команду, нужно выявить основные потребности сотрудников. Это можно сделать через:

- индивидуальные беседы;
- анкетирование;
- наблюдение за поведением;
- анализ результатов работы.

Мотивация vs стимулирование

Мотивация — это внутреннее состояние, стимулирование — внешнее воздействие. Стимулирование может запустить мотивацию, но не заменяет её. Например, премия (стимул) может мотивировать сотрудника работать лучше, но если работа неинтересна, эффект будет временным.

Практические примеры

Компания X внедрила систему признания достижений: каждый месяц на общем собрании отмечают лучших сотрудников. Это повысило вовлечённость на 25%.

Компания Y пересмотрела систему KPI, сделав её прозрачной и связав бонусы с достижением целей. Производительность выросла на 18%.

Упражнения для читателя

— Проведите мини-опрос в команде: попросите сотрудников оценить по шкале от 1 до 10 важность разных факторов мотивации (зарплата, признание, развитие и т. д.).

— Составьте карту потребностей для каждого члена команды на основе бесед и наблюдений.

Глава 2. Психологические особенности командной работы

Команда — это группа людей, объединённых общей целью и взаимозависимостью в работе. От обычной группы её отличают чёткие роли, взаимодополняющие навыки и коллективная ответственность.

Этапы формирования команды (по Такману)

— **Формирование** — знакомство, установление правил. Мотивация поддерживается через чёткие инструкции и поддержку.

— **Конфликт** — разногласия, борьба за роли. Важно помочь команде пройти этот этап без потерь.

— **Нормирование** — выработка норм, сплочение. Мотивация растёт за счёт ясности ожиданий.

— **Функционирование** — эффективная работа. Мотивация поддерживается признанием и новыми вызовами.

— **Расформирование** — завершение проекта. Важно отметить достижения, чтобы сохранить позитивный опыт.

Групповая динамика и мотивация

Сплочённость команды напрямую влияет на мотивацию. Чем сильнее связи между сотрудниками, тем выше вовлечённость. Роль лидера — создавать условия для сотрудничества, а не конкуренции.

Психологический климат

Благоприятный климат характеризуется:

- доверием;
- взаимопомощью;
- открытостью в общении;
- уважением к мнению каждого.

Для оценки климата можно использовать опросники или фокус-группы.

Коммуникации в команде

Барьеры в общении (нечёткие формулировки, недостаток обратной связи) снижают мотивацию. Активное слушание и ясные инструкции помогают их преодолеть.

Конфликты

Конфликты неизбежны, но их можно направить в конструктивное русло. Методы разрешения:

- переговоры;
- медиация;
- чёткое распределение ролей.

Инструменты

- Методика «Социометрия» для оценки сплочённости.
- Упражнения на доверие (например, «Падение на доверие»).
- Тренинги по коммуникации.

Глава 3. Диагностика мотивации: методы и инструменты

Диагностика помогает понять, что мотивирует сотрудников, а что демотивирует.

Методы оценки

- Опросы (анонимные анкеты с вопросами о удовлетворённости).
- Интервью (глубинные беседы с ключевыми сотрудниками).
- Наблюдение (анализ поведения, вовлечённости в задачи).

Методики

- Тест Герцберга — выявляет влияние гигиенических и мотивационных факторов.
- Методика Реана — оценивает мотивацию на успех/избегание неудач.
- Методика Замфир — определяет внутреннюю/внешнюю мотивацию.

Анализ вовлечённости

Вовлечённость измеряется через:

- готовность делать больше, чем требуется;
- интерес к результатам компании;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.