

БИЗНЕС НА 100%

МОТИВАЦИЯ на 100%

А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?



МОСКВА
2004

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.3
ББК 65.050.2
И 20

Книга издана при содействии компании Headhunter.ru

Редактор *Е. Харитонов*

Иванова С.В.

И 20 Мотивация на 100% : А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 — 288 с. — (Серия «Бизнес на 100%»).

ISBN 5-9614-0104-9

В своей новой книге директор по персоналу компании Johnson & Johnson Светлана Иванова рассказывает о подходах к повышению эффективности работы наиболее важного ресурса компании — ее сотрудников. В ней собраны и на практических примерах исследованы методы, которые наиболее часто используются западными и российскими компаниями. С помощью этой книги вы сможете сформировать систему мотивации персонала, которая будет лучше всего работать в условиях вашей компании. Лучше усвоить и научиться использовать на практике изложенный в книге материал вам помогут многочисленные практические примеры и задания, а также сквозная деловая игра «Виртуальный отдел».

Книга адресована в первую очередь руководителям организаций и менеджерам по персоналу, но будет интересна и более широкой аудитории — всем, кто ориентирован на профессиональный рост и достижение личного успеха.

**УДК 658.3
ББК 65.050.2**

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0104-9

© Иванова С.В., 2005
© Альпина Бизнес Букс, оформление, 2005

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Мы рады представить читателям новую книгу Светланы Ивановой «Мотивация на 100%».

«Как сделать так, чтобы люди работали лучше?» — этот вопрос интересует каждого, кто имеет в подчинении хотя бы одного сотрудника, не говоря уже о тех, кто вынужден решать его ежедневно в силу своей профессии, — директоре или менеджере по персоналу, руководителе отдела или фирмы.

За сто лет, прошедших с момента появления конвейера Генри Форда, в этой области было проведено множество качественных и количественных исследований, но кнопки, которая заставила бы людей работать хорошо, конечно же, не нашли. Зато появилось множество частных рецептов и практик, эффективных в определенных ситуациях и при грамотном применении, — и они в увлекательной форме, с использованием жизненных примеров изложены в книге Светланы Ивановой.

Эту книгу нельзя просто прочитать и отложить: такое чтение абсолютно бесполезно. Книга предлагает читателю задуматься о своей работе и постараться приложить, описанные примеры к ситуации в собственной компании. В чем-то читатель обязательно согласится с автором, а с чем-то будет спорить. Какие-то рецепты покажутся ему полезными и легко применимыми на практике, какие-то — не очень. Книга поможет глубже понять смысл и осознать результаты своей работы, собственное место и роль в компании; она благотворно повлияет на всех сотрудников, которые станут работать лучше и с большим удовольствием, если прочитавший ее менеджер по персоналу или директор научится их правильно мотивировать.

Юрий Вировец,
директор Headhunter.ru

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Эта книга отличается от многих других тем, что это книга-тренинг. В каждом разделе вы найдете не только теорию, приемы и описание тех ситуаций, которые уже с кем-то случались, но и практические задания, материал для которых взят из российской бизнес-практики. Эти задания помогут вам оценить методы и приемы, выбрать то, что подходит именно вам, и наработать практические навыки их использования. Сама структура книги определяет значительные различия в моем подходе к изложению: теория и инструменты управления описаны максимально конкретно и сухо, что позволяет получить информацию, что называется, «без воды». В описании реальных ситуаций стиль меняется: это жизнь, здесь есть и диалоги, и интересные подробности. Задания основаны опять-таки на том, с чем мне довелось столкнуться при взаимодействии со многими российскими и западными компаниями, большими и не очень, известными и никому не знакомыми. В конце каждого раздела и книги вы познакомитесь с Виртуальным отделом — шестью сотрудниками, чьи образы взяты из жизни, которым вы сможете стать более эффективными, просчитаете их мотиваторы, поймете, как управлять ими в целом и по отдельности, с учетом их индивидуальных качеств. Надеюсь, они вам понравятся, и вы останетесь довольны результатами своих управленческих решений.

Мы с вами пойдем с самого начала пути: от оценки мотивационного потенциала сотрудников, от анализа их карты мотиваторов и моделей поведения, а затем рассмотрим, как сделать так, чтобы сотрудники были максимально мотивированы, лояльны и эффективны.

Когда мы приобретаем сложную технику или оборудование, вместе с ними мы всегда получаем инструкцию. Если ее нет, то в худшем случае мы можем сломать это оборудование, а в лучшем — использовать лишь половину его функций. И только люди с очень хорошей интуицией смогут разобраться в этой технике самостоятельно. А когда к нам приходит новый сотрудник? Кто даст нам инструкцию по управлению им? А ведь человек сложнее самой сложной техники. Единственный способ добиться эффективного управления — самим создавать эту инструкцию, самим создавать систему адаптивного менеджмен-

та, т.е. такого стиля руководства, который позволит добиться максимально возможного от каждого конкретного человека и от команды в целом. Мы вместе попытаемся научиться создавать такие инструкции и в соответствии с ними подбирать эффективные инструменты адаптивного менеджмента.

Удачи нам в этом важном деле!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ГЛАВА 1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ МОТИВАТОРОВ В ХОДЕ ИНТЕРВЬЮ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Мотивация — один из важнейших и с трудом поддающихся изменениям факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Для правильного понимания изложенного ниже материала остановимся на нескольких моментах:

- ◆ Мы говорим о личностных мотивах (потребностях) и ценностях человека, а не о системе мотивации, существующей в организации.
- ◆ Мы рассматриваем весь комплекс мотиваторов, а не только материальные стимулы.
- ◆ Очень важно осознавать, что в реальной жизни один и тот же ФАКТОР может быть использован для удовлетворения различных потребностей человека в зависимости от того, как именно он будет преподнесен.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

- ◆ Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или реального сотрудника.
- ◆ Очень многие руководители склонны приписывать сотрудникам собственную мотивацию (это опять-таки связано со склонностью человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в управлении. Избежать такой ситуации можно, правильно оценив будущего сотрудника и его мотивацию в ходе интервью.
- ◆ Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить заново.
- ◆ Мотиваторы — это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения. В дальнейшем мы будем использовать термин «мотиватор» именно в этом значении, хотя ряд исследователей, например Герцберг, разделяли понятия «мотиватор» и «гигиенический фактор».
- ◆ Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении анализа карты мотиваторов мы должны принимать в расчет не какой-то один из факторов, а их последовательность и приоритетность.

Оценить основные мотиваторы можно, используя различные подходы в интервьюировании и управленческом общении. Одним из этих подходов является постановка проективных вопросов.

Проективные вопросы

Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какой-то персонаж.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажи и т.п.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

- ◆ Принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов.
- ◆ Необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной коммерческой организации.

Именно на основе вышеизложенных подходов были разработаны и апробированы (более чем на 5000 респондентах) проективные вопросы для бизнес-интервью и сам принцип их моделирования.

Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью. Это может весьма существенно повлиять на валидность метода. Вот несколько правил, соблюдение которых даст нам возможность получить высоковалидный результат оценки.

- ◆ Вопросы задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа. Первое, что приходит в голову отвечающему, и является значимыми для него факторами.
- ◆ Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально-желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает исходя из желания понравиться.

- ◆ Форма вопросов должна быть открытой (т.е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ или объяснение).
- ◆ Вопросы не должны группироваться по тематическим блокам (например, нельзя задавать подряд несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), т.к. это повышает вероятность того, что кандидат, поняв принцип интервью, сумеет «подстроиться» под вопросы и даст социально-желательный ответ.
- ◆ Желательно, чтобы проективные вопросы имели смысловую связь с предшествующим контекстом, т.к. в этом случае они будут звучать более естественно и не привлекут к себе особого внимания кандидата (особое внимание к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально-желательного ответа).

Приведем несколько примеров проективных вопросов и рассмотрим, как они работают на практике, какую информацию о мотиваторах сотрудника можно получить с их помощью.

	Проективный вопрос
1	Что стимулирует людей к эффективной работе?
2	Что нравится людям в работе?
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4	Что может вынудить человека уволиться?
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?
6	Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
7	Почему люди стремятся сделать карьеру?

В таблице «Анализ карты мотиваторов» приведены часто встречающиеся группы ответов на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и интерпретация каждого из этих ответов по отдельности.

Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, мат. стимул, зарплата	Не интерпретируется	
Вышеприведенные мотиваторы упоминаются два и более раз	Слишком большой интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы, в противном случае он с легкостью поменяет работу, исходя только из материальных соображений
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает эффективно работать
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами труда	Для такого человека наиболее важна справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить для того, чтобы эффективно управлять сотрудником
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая его деятельности негативную оценку
Слава, почет и т.п.	Человек слишком ориентирован на признание, часто имеет серьезные комплексы	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т.к. желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост, если встречается более одного раза — преувеличенная значимость карьерного роста	Эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит брать на туликовые должности. Если не видит перспектив, может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность

Продолжение таблицы

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Статус	Ориентация не столько на реальные, сколько на статусные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как на самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение, понимание целей	Наиболее эффективен в тех ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для компании. Если не разделяет общих целей, может быть малоэффективен
Идея	Та же, но на более высоком уровне	Те же
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечеткости формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т.п.	Для эффективной работы необходимо постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается	Такому сотруднику необходимо постоянно показывать что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малопригоден для рутинной работы

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Продолжение таблицы

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Творческая работа	Примерно та же	Примерно те же
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который человек отвечает. В случае его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя. Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние. Не следует забывать о том, что при отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться
Отношения, коллектив, хороший коллектив, микроклимат и т.п.	Значительная степень ориентации на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Человек непременно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе важно чувство локтя. В большей степени человек мотивируется пользой для всего коллектива и своей репутацией в коллективе
Равноправие в отношениях	Значительные амбиции, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабо управляемы, и подобная мотивация приемлема только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно для работ, предполагающих творчество, неприемлемо — для рутинных
Нормальный . . .	Отрицательный опыт в данной сфере или болезненное отношение к данным факторам	Выяснить, в чем причина, и исходя из этого принимать решение

Окончание таблицы

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Избегание неприятностей и т.п.	Избегающий человек	Во многих случаях для такого сотрудника более эффективно наказание, нежели поощрение. Возможны низкая самооценка и неуверенность в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта; возможен негативный опыт в данной сфере	Решение о приеме на работу такого человека принимается в зависимости от ответа на предыдущий вопрос. Такая мотивация неприемлема для высоких позиций

Анализ карты мотиваторов кандидата позволяет не только решить, подходит ли вам этот кандидат, но и понять, как управлять им в процессе работы.

Рассмотрим несколько вариантов ответов кандидатов на проективные вопросы, касающиеся мотиваторов, и проведем их интерпретацию (полностью воспроизведены формулировки, данные в ходе ответов на вопросы).

✓ Деньги ✓ Признание, оценка ✓ Самореализация
При получении такого ответа необходимо уточнить, что понимает кандидат под самореализацией. В представленном примере можно предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетающий материальную и нематериальную мотивацию. Для человека значимо как содержание работы, так и внешнее признание. При управлении таким сотрудником нужно помнить, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление (но не чрезмерное). Основная задача — уточнить, что именно стоит за самореализацией
✓ Деньги ✓ Творческая задача ✓ Карьерный рост ✓ Четкость целей
Для данного кандидата характерно сочетание двух мотиваторов — «творческая задача» и «четкость целей». Таким образом, можно предположить, что этот человек будет хорошо мотивирован в ситуации, когда работа предполагает изменчивую среду и большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат, с другой (например, на ряде позиций в маркетинге, финансах, рекламе,

активных продажах и т.п.). Ясно, что такому сотруднику мало подходят рутинные, процедурные работы. В дальнейшем также следует уточнить понимание им карьерного роста, т.к. в сочетании с предшествующей формулировкой («творческая задача») он вполне может означать профессиональный рост. Ставя цели перед таким сотрудником, необходимо формулировать их в соответствии с критериями измеримости, однозначности понимания, привязки к сроку (можно обратиться к критериям SMART-цели), а также подчеркивать его возможности проявить себя, привнести в работу что-то новое, проявить творческий подход

- ✓ Удовлетворенность работой
- ✓ Деньги
- ✓ Результат
- ✓ Соответствие ожиданиям — своих и других сотрудников

Для данного кандидата характерно преобладание нематериальной мотивации. Важно выяснить, какой именно должна быть работа, чтобы она ему нравилась. В ходе работы ему нужно периодически предлагать именно те задачи, которые вызывают у него максимальный интерес, причем подчеркивать это. Необходимо постоянно отслеживать удовлетворенность сотрудника работой. При этом нельзя забывать об ориентации на результат, т.е. использовать управление по целям и регулярно оценивать результат. Для кандидата важны определенная прогнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда нужно оговаривать, чего ожидают от него другие люди и чего он, в свою очередь, может ожидать от коллектива и организации.

Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. У сотрудников, занимающих низшие исполнительские должности, такая мотивация может привести к быстрому разочарованию, или нам придется затратить слишком много усилий на то, чтобы их мотивировать, т.к. совокупность факторов «удовлетворенность работой», «результат» и «соответствие ожиданиям» требует значительной работы от руководителя.

- ✓ Одобрение
- ✓ Вознаграждение
- ✓ Рост статуса
- ✓ Карьерный рост
- ✓ Давление

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны внешние атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка его работы по сравнению с его же собственными прошлыми результатами и результатами окружающих. Возможно возникновение проблем, если такому сотруднику станет известно, что чей-то труд оплачивается выше. Большую роль будет играть личность руководителя, поэтому большое значение имеет баланс признания и критики. Для такого сотрудника будут значимы конкурсы, публичные поощрения и т.п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя это стоит проверить дополнительно). Для такого сотрудника любое улучшение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более «продвинутое» название должности, даже без реального роста) стоит преподносить как признание его заслуг, выделение его из общего ряда.

Кандидат подходит на вакансии, предполагающие амбициозность, дающие возможность получить признание, например на позиции в продажах или маркетинге. Он больше соответствует рядовым позициям, так как для руководящих должностей слишком зависим от внешнего мнения. Кандидат вряд ли хорошо справится с работой, предполагающей значительную самостоятельность или территориальную удаленность от офиса и руководителя.

Руководителю для управления такими сотрудниками потребуются большое мастерство и значительное время.

- ✓ Безопасность/стабильность
- ✓ Карьерный рост
- ✓ Чувство ответственности

Довольно редкое сочетание мотиваторов. В данном случае речь идет об интервью с сотрудником бухгалтерии, поэтому безопасность и стабильность — хорошие мотиваторы. Надо сказать, что такие мотиваторы абсолютно не подошли бы для кандидата на должность, связанную с резкими изменениями и стрессами (например, клиентский сервис, продажи). Чувство ответственности — также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, скорее всего, данная формулировка связана с пониманием специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора. Это может объясняться как тем, что кандидат уверен в своем профессионализме и рассчитывает на довольно высокую оплату своего труда, так и тем, что у него уже имеется хороший доход из других источников (например, в случае, если кандидат — женщина, имеющая обеспеченного мужа). О том, с какой из двух ситуаций мы имеем дело, можно судить, исходя из профессионального уровня претендента и его стоимости на рынке труда. В нашем случае это первый вариант. Есть некоторый риск того, что материально мотивировать такого сотрудника будет довольно сложно. Поэтому рост вознаграждения следует преподнести как карьерный рост и показатель того, что компания его ценит (стабильность). Желательно уточнить, что именно значит карьерный рост для кандидата — административный рост или повышение профессионального уровня (для сотрудников бухгалтерии часто это именно второе).

- ✓ Человеческие отношения
- ✓ Понимание общих целей
- ✓ Понимание необходимости
- ✓ Результат, материальная форма карьерного роста

Очень интересное и редко встречающееся сочетание мотиваторов. Мы можем высказать гипотезу о том, что данный кандидат является руководителем высокого уровня, лицом, участвующим в прибыли предприятия, или собственником. Об этом свидетельствуют последние три формулировки. Такой человек будет эффективен только в благоприятных для него корпоративной культуре и микроклимате («человеческие отношения»), при условии разделения общих стратегий организации. Еще лучше, если он будет принимать участие в их создании и внедрении. Такой сотрудник на рядовой позиции потребует слишком много внимания, при этом весьма вероятно его демотивация. Ему также не подходит авторитарный стиль менеджмента или бюрократическая корпоративная культура (т.к. в этом случае вряд ли возможно хорошее понимание общих целей и необходимости). При соблюдении всех перечисленных факторов такой кандидат, скорее всего, станет хорошим руководителем высокого уровня, лояльным к организации, не придающим большого значения своему статусу и воспринимающим карьеру и деньги скорее как свидетельство достигнутого результата, нежели как то, что организация должна ему предоставить.

❖ ЗАДАНИЕ

Ниже приведены мотиваторы реальных кандидатов. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы видите при управлении таким человеком?

1. *Амбиции, окружение, результат, уровень вознаграждения.*
2. *Возможности самореализации, гибкий подход, деньги, стабильность отношений.*
3. *Вознаграждение, карьерный рост, рост статуса, коллектив.*
4. *Интерес, карьерный рост, деньги, профессионализм.*
5. *Четкие цели, результат, вознаграждение.*
6. *Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.*
7. *Отсутствие давления, коллектив, зарплата.*

Вторым способом, позволяющим определить мотиваторы, является методика cases — ситуационных интервью.

Case – интервью, или ситуационное интервью

Мы даем кандидату возможность осуществить выбор между различными факторами (первая ситуация) или продемонстрировать систему ценностей (вторая ситуация). Первая ситуация более проста для анализа:

1. *Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?*
2. *Вам нужно сделать выбор между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором — более низкий оклад, но при этом очень высокие комиссионные. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть существенно выше, чем в первом, однако вторая ситуация кажется все же менее стабильной.*
3. *У вас есть возможность выбора: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение*

в обоих случаях будет одинаковым. Что вы выберете и почему?

Все эти cases позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности и работы. Интерпретация в данном случае достаточно проста и сводится к прямому получению мотиваторов.

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

Приведем примеры подобных cases:

1. *Перед сотрудником стоит важная задача. Проанализировав ситуацию, он пришел к выводу, что лучше всего действовать по плану X. Руководитель же считает более эффективным план Y. Как, по-вашему, следует поступить руководителю?*
2. *Опишите идеальную команду. А теперь назовите (опишите) ваше место в ней.*
3. *В крупной компании сложилась следующая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, территориально удаленном от других отделов. Отдел большой, сильный в профессиональном отношении, его возглавляет очень опытный руководитель. В какой-то момент руководством компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите подлинные причины конфликта и предложите пути его решения.*
4. *Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте свое мнение. Кого из них взяли бы на работу вы?*
5. *Вы случайно узнаете, что ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой вы работаете. Каковы ваши действия?*

6. *Вы знаете, что ваш коллега плохо говорит о вас за глаза и это мешает вашей карьере. Ваши действия?*
7. *Вы должны срочно ответить на запрос клиента: вы ему это пообещали. В этот момент ваш руководитель просит вас предоставить ему какую-то аналитическую справку. Сделать и то, и другое вовремя вы не сможете. Ваши действия?*

➡ ЗАДАНИЕ

Проанализируйте, какую информацию, полезную для создания индивидуальной системы мотивации сотрудника, мы можем получить из каждого case в первой и второй группе. Приведите примеры ответа (вашего или человека, которого вы хорошо знаете) и, исходя из него, обоснуйте систему мотивации.

Психолингвистический анализ

Еще одна возможность более детально рассмотреть мотивационные факторы человека — это анализ его речевых и мыслительных особенностей. Надо сказать, что основное преимущество этого метода состоит в том, что его можно использовать не только на интервью, но и разговаривая с человеком в повседневной жизни. Для понимания мотивации особенно важны несколько следующих факторов.

Стремление — избегание

Стремление — избегание — речевая характеристика, формально выражающаяся в частом употреблении отрицательных частиц и приставок (например, неконфликтный), слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивных формулировок (указывает на стремление). В ситуации, когда вы задаете кандидату или сотруднику открытые вопросы или просите описать что-либо, обратите внимание на соотношение стремления — избегания.

Люди, у которых преобладает избегание, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, такие люди

испытывают значительные сложности при общении с людьми, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлемо для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Если в речи кандидата избегание встречается, но при этом заметно реже, чем стремление, то это в большинстве случаев указывает на:

- наличие реального негативного опыта;
- повышенную критичность данного фактора.

Когда мы принимаем решение о том, как вести интервью дальше и как оценивать этого человека, необходимо выяснить, что стоит за избеганием. Запомните, где проявилось избегание, и вернитесь к этой теме через некоторое время; уточните, какой именно негативный опыт имелся у кандидата в прошлом. Если мы видим, что точечное избегание связано исключительно с реальным негативным опытом, а у нас таких ситуаций не будет, мы можем проигнорировать этот факт. Если же избегание указывает на постоянную проблемную зону человека или зону стойкой демотивации, то нам стоит принять это к сведению. Приведу реальный пример из своей практики: с интервалом в один день я проводила интервью двух кандидаток на должность бухгалтера. Во время беседы у обеих прозвучало одинаковое избегание: «нормальный график работы». На уточняющий вопрос о прошлом месте работы одна из них сказала, что ей приходилось работать до 21–22 часов, причем почти все субботы были рабочими. Вторая же сообщила, что иногда ей приходилось задерживаться до семи вечера. Поскольку я знала, что у нас не придется сидеть до 22 часов и работать по субботам, первая кандидатура показалась мне вполне подходящей. Вторую же кандидатку я рассматривать не стала, так как задерживаться до семи вечера и у нас придется довольно часто, а зачем приглашать на работу человека, заранее зная о его будущей демотивации? Причем все сказанное вовсе не характеризует человека с плохой стороны, а лишь свидетельствует о том, что ему не подходит это конкретное место.

❖ ЗАДАНИЕ

Выскажите предположение о том, в чем заключается основное различие между мотивацией человека с доминантой стремления и доминантой избегания.

❖ ЗАДАНИЕ

Выскажите предположение о том, какие проблемные ситуации могут возникнуть при сильном расхождении в отношении данного параметра у подчиненного и руководителя.

Говоря о подходах к мотивации, надо отметить несколько очень важных факторов:

- Людей стремления гораздо эффективнее мотивировать различными формами поощрения, а также установкой более высокой планки цели, для людей же избегания более действенными будут порицание или возможность избежать неприятностей (формулировка стремления — «для того, чтобы»; формулировка избегания — «для того, чтобы не»).
- Следует помнить, что избегание в целом менее эффективная жизненная позиция, поэтому к мотиваторам людей избегания нужно добавлять и формулировки стремления, но делать это постепенно, чередуя с более близкими им формулировками избегания.
- Для людей, у которых доминирует стремление, более эффективна высокая планка целей. Для людей избегания завышенная планка целей неприемлема, так как они начинают избегать ситуаций, в которых не могут добиться успеха.
- Для людей, у которых избегание проявляется точно, очень важно не завышать планку целей и по возможности избегать критики и наказания за эпизоды, в которых проявлялось избегание: это болевые точки, избавиться от которых можно лишь постепенно.
- Руководителю важно помнить о том, что абсолютное стремление часто подразумевает неумение видеть и об-