

Светлана Иванова

МОТИВАЦИЯ НА 100%

А где же у него
кнопка?



“ Если мы используем максимум разнообразных инструментов мотивации и сделаем это правильно, то результаты наши будут все лучше и лучше, а затраты на их достижение — все меньше и меньше.

”



Светлана Владимировна Иванова

Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?

Серия «Бизнес на 100%»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5314417

*Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / Светлана Иванова. – 8-е изд.: Альпина Паблишер; 2013
ISBN 978-5-9614-2599-4*

Аннотация

В своей книге 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, оптимальную для вашей компании. Лучше усвоить и научиться использовать 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.

Содержание

Предисловие	6
Введение	8
Глава 1 Определение индивидуальных мотиваторов в ходе интервью и управленческого общения. Методы определения и интерпретации результатов	11
Проективные вопросы	14
Ситуационное интервью	25
Психолингвистический анализ	28
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Светлана Владимировна Иванова Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка?

Редактор *Е. Харитонова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *М. Бурдина*

Компьютерная верстка *А. Дубок*

Дизайн обложки *DesignDepot*

Иллюстрация *С. Тимонов*

© Иванова С.В., 2005

© ООО «Альпина Паблишер», 2013

© Электронное издание. ООО «Альпина
Паблишер», 2013

Предисловие

Где легче всего спрятать что-то, чтобы никто не нашел?

На самом видном месте.

С момента первого издания книги «Мотивация на 100 %:

А где же у него кнопка?» прошло несколько лет, однако, активно проводя тренинги и общаясь с огромным количеством компаний разного профиля, масштаба, страны происхождения, я сталкиваюсь с одной самой частой и актуальной темой – ни при наборе, ни при управлении и делегировании, ни при построении системы мотивации и выборе материальных и нематериальных мотиваторов не используется главное правило мотивации:

$$\begin{array}{ccc} \text{СТИМУЛ} & = & \text{МОТИВАТОР} \\ \text{(внешнее воздействие)} & & \text{(актуальная внутренняя} \\ & & \text{потребность человека)} \end{array}$$

А если это правило не соблюдено, то даже самые большие бюджеты, но потраченные «не на то», не приведут к результату. Если вы дрессируете дельфинов, то им надо предлагать рыбу, а если тигров, то мясо. Мясо не побудит к действиям дельфина, а рыба – тигра.

Главный результат, который получают руководители, первые лица и собственники, HR-менеджеры – это умение определить мотиваторы и увязать их с выбираемыми стимулами и стилями делегирования. Знание карты мотиваторов при

управлении людьми – все равно как наличие карты и компаса для капитана корабля, никакое мастерство не приведет к оптимальному результату без этих необходимых измерений.

А в следующем году выйдет книга-продолжение, в которой вы сможете увидеть альтернативные, не всегда привычные подходы, позволяющие еще более эффективно использовать нашу карту эффективного бизнеса – карты мотиваторов наших сотрудников, которые благодаря эффективному использованию именно их карт мотиваторов превратятся из просто сотрудников в эффективный ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС, который сможет увеличить конкурентоспособность вашей компании.

Светлана Иванова

2011 г.

Введение

*Ури, Ури, где же у него кнопка?
Из фильма «Приключения Электроника»*

Весь сюжет вертится вокруг одного: где же та кнопка, которая заставит Электроника (я думаю, многие помнят этот фильм) делать то, чего от него хотят. На самом деле такая «кнопка» есть у каждого из нас, правда, это не просто «кнопка», а целая система, которая определяет, что мы чувствуем – удовлетворение или раздражение, апатию или азарт, любим мы свою работу или ненавидим ее. Как найти и правильно использовать эту систему управления? Как добиваться от людей максимальной эффективности таким образом, чтобы и они чувствовали удовлетворение и могли работать с большей отдачей? В этой книге вы найдете варианты ответов на эти вопросы.

«А зачем их мотивировать, если они и так деньги получают?» – этот вопрос я слышала не раз. Можно, конечно, мотивировать исключительно из гуманистических побуждений, но всем нам нужен в первую очередь реальный результат в реальном бизнесе. Поэтому то, о чем мы будем с вами говорить, – это инструменты и приемы, которые позволят добиться большего от того человеческого ресурса, которым

мы располагаем. Волшебной палочки нет, да и мы «не волшебники, а только учимся»... Но если мы используем максимум разнообразных инструментов и сделаем это правильно, то и результаты наши будут все лучше и лучше, а затраты на их достижение – все меньше и меньше.

Эта книга отличается от многих других тем, что она – книга-тренинг. В каждом разделе вы найдете не только теорию, приемы и описание тех ситуаций, в которых уже кто-то оказывался, но и практические задания, основанные на российской бизнес-практике. Эти задания помогут вам оценить методы и приемы, выбрать то, что подходит именно вам, и поработать 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 вы познакомитесь с Виртуальным отделом – шестью сотрудниками, чьи образы взяты из реальной жизни. Вы поможете им 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 менеджмента, 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!

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, которые 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 осознать, 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.

✓ Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то соци-

альной группы или для всех сотрудников 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, поскольку соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент не удовлетворены частично или полностью. В дальнейшем мы будем использовать термин «мотиватор» именно в этом значении, хотя ряд исследователей, например Герцберг, разделяют понятия «мотиватор» и «гигиенический фактор».

✓ Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении анали-

за 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, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на действия 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 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 дей-

ственность метода. Вот несколько правил, соблюдение которых даст нам возможность получить высоконадежный результат оценки.

✓ Вопросы задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа. Первое, о чем подумал отвечающий, и есть значимый для него фактор.

✓ Вопрос должен подводить к оценке других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, желая произвести хорошее впечатление.

✓ Форма вопросов должна быть открытой (т. е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ).

✓ Вопросы не должны группироваться по тематическим блокам (например, нельзя задавать подряд несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), поскольку кандидат, поняв принцип интервью, сумеет «подстроиться» под вопросы и начнет давать социально желательные ответы.

✓ 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 (чрезмерное 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 именно ценят люди в работе?
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4	Что может вынудить человека уволиться?
5	Что делает работу коллектива наиболее продуктивной? В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?
6	Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
7	Почему люди стремятся сделать карьеру?

В таблице «Анализ карты мотиваторов» приведены наиболее частые ответы на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и их интерпретация.

Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, мат. стимул, зарплата	Не интерпретируется	
Вышеприведенные мотиваторы упоминаются два и более раз	Слишком велик 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 работать эффективно
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее сотрудником как справедливой или несправедливой в соотношении с результатами труда	Для такого человека самое главное — справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить, для того чтобы эффективно им управлять
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 негативную оценку его деятельности
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 данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует	Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на «ступиковые» должности. Если они не видят перспектив,

Статус	Ориентация не столько на материальные, сколько на статусные факторы	Такого сотрудника легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение, понимание целей	Сотрудник 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. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей
Идея	Мотивация в целом та же, что и в предыдущем случае, но на более высоком уровне	Те же
Четкая цель	Необходимы четкие формулировки, либо имеется отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать, не имея четкого представления о зоне своей ответственности, при неясности 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 превзойти других и т.п.	Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно 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 указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малопригоден для рутинной работы

Творческая работа	Примерно та же, что и в предыдущем случае	Примерно те же
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, подчеркивать его реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который он 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 взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться
Отношения, коллектив, микроклимат и т.п.	Ориентации на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Такой сотрудник непременно должен удачно вписаться в коллектив и корпоративную культуру. При работе ему необходимо чувство локтя. Большое значение имеют собственная репутация в коллективе и вклад в общее дело
Равноправие в отношениях	Вероятны наличие высоких амбиций, 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 те отношения, которые вызывают желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желания возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Такая мотивация идеальна для деятельности, предполагающей творчество, и неприемлема для рутинной работы
Нормальный режим работы	Возможны отрицательный опыт в данной сфере деятельности или болезненное отношение к данному фактору	Необходимо выяснить, в чем причина, и исходя из этого принимать решение

Возможность избежать неприятностей и т.п.	Судя по всему респондент относится к «избегающему типу»	Во многих случаях для такого сотрудника более эффективно наказание, нежели поощрение. Его могут отличать низкая самооценка и неуверенность в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта; возможен негативный опыт в данной сфере деятельности	Решение о приеме на работу такого претендента принимается в зависимости от ответа на предыдущий вопрос. Данная мотивация неприемлема для высоких позиций

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

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

- ✓ Деньги
- ✓ Признание, оценка
- ✓ Самореализация

Получив такой ответ, необходимо уточнить, что кандидат понимает под самореализацией. В представленном примере можно предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетающий материальную и нематериальную мотивацию. Для данного кандидата значимо как содержание работы, так и признание окружающих. При управлении таким сотрудником нужно помнить, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление (но не чрезмерное). Основная задача — уточнить, что именно понимается под 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, предполагающей 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 рост профессиональный. 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 возможность проявить себя, привнести в работу что-то новое, проявить творческий подход.

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

Для данного кандидата характерна нематериальная мотивация. Важно выяснить, какая именно работа ему бы понравилась. Затем, в процессе ее выполнения ему нужно периодически предлагать именно те задачи, которые представляют для 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 достижения. Для кандидата важны определенная прогнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда нужно оговаривать, чего ожидают от него другие 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. 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
- ✓ Статус
- ✓ Карьерный рост
- ✓ Давление

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны стандартные 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 в сравнении с его же собственными прежними результатами и результатами окружающих. Если такому сотруднику станет известно, что чей-то труд оплачивается выше, могут возникнуть проблемы. Значительную роль будет играть личность руководителя, поэтому большое значение имеет баланс признания и критики. Для такого сотрудника 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 нуждается в проверке). Любое позитивное изменение (рост зарплаты, новый

Кандидат подходит на позиции, предполагающие амбициозность, дающие возможность получить признание, например в продажах или маркетинге, однако для руководящих должностей он слишком зависим от чужого мнения. Кандидат вряд ли подходит для работы, предполагающей значительную самостоятельность или территориальную удаленность от офиса и руководителя.

Управление такими сотрудниками требует большого мастерства и значительного времени

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

Довольно редкое сочетание. В данном случае речь идет о сотруднике бухгалтерии, поэтому безопасность и стабильность — хорошие мотиваторы. Однако они не подошли бы кандидату на должность, предполагающую значительную нестабильность, стрессы (например, в клиентском сервисе, продажах). 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 зарплату, так и тем, что у него есть другие источники дохода (например, если кандидат — женщина, имеющая обеспеченного мужа). О том, с какой из двух ситуаций мы имеем дело, можно судить по профессиональному уровню 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 для кандидата карьерный рост — 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 предположить, что данный кандидат — руководитель высокого уровня, лицо, участвующее в прибыли предприятия, или его собственник. Об этом свидетельствуют последние три формулировки. Такой человек будет эффективен только в благоприятных для него корпоративной культуре и микроклимате («человеческие отношения»), при условии понимания им общей стратегии организации. Еще лучше, если он будет принимать участие в ее создании и проведении. Такой сотрудник на рядовой позиции потребует слишком много внимания, при этом весьма вероятна 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

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 связываете с управлением 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 кандидатов, является методика cases – ситуационных интервью.

Ситуационное интервью

Мы даем кандидату возможность выбрать 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 выбрать между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором – более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация представляется менее стабильной.

3. У вас имеется выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым. Что вы предпочтете и почему?

Все эти ситуации позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности. Интерпретация в данном случае достаточно проста и сводится к прямому мотивато-

ров.

При демонстрации кандидатом его системы ценностей мы можем определить, какой тип корпоративной культуры и взаимоотношений между людьми является для него дополнительным мотивационным фактором.

Приведем примеры:

1. Перед сотрудником стоит некая 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 располагался в офисе, территориально удаленном от других подразделений. Отдел большой, сильный в профессиональном отношении, его возглавляет очень опытный руководитель. В какой-то момент руководство компании приняло 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 непредсказуемыми поступками? Обоснуйте свое мнение. Кого из них вы взяли бы на работу?

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. Как вы поступите?

7. Вы пообещали клиенту срочно ответить на его запрос. В этот момент ваш руководитель попросил вас представить ему какую-то аналитическую справку. Сделать и то, и другое вовремя вы не сможете. Каковы ваши действия?

ЗАДАНИЕ

Подумайте, какую информацию, полезную для создания индивидуальной системы мотивации сотрудника, можно получить из вышеописанных ситуаций. Приведите примеры ответа (вашего или человека, которого вы хорошо знаете) и, исходя из него, обоснуйте систему мотивации.

Психолингвистический анализ

Еще одна возможность подробнее рассмотреть мотивационные факторы человека – это проанализировать его речевые и мыслительные особенности. Надо сказать, что основное преимущество данного метода состоит в том, что его можно использовать не только во время интервью, но и просто общаясь с человеком в повседневной жизни. Для понимания мотивации особенно важны несколько следующих факторов.

Стремление – избегание

Стремление – избегание проявляется в частом употреблении отрицательных частиц и приставок, 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 весьма успешны при осуществлении контролирующих функций, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, такие люди испытывают значительные трудности

при общении с людьми, особенно если оно 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 встречается избегание, но при этом оно проявляется заметно реже, чем стремление, в большинстве случаев это 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 избегание связано исключительно с реальным негативным опытом, а у нас такие ситуации маловероятны, мы можем проигнорировать этот факт. Если же избегание указывает на постоянную проблемную зону кандидата или зону стойкой демотивации, нам стоит принять это к сведению. Приведу реальный пример из своей практики: с интервалом в один день я проводила интервью с двумя кандидатками на должность бухгалтера. Во время беседы у обеих было выявлено одинаковое избегание: «нормальный график работы». На уточняющий вопрос

о прошлом месте работы одна из них ответила, что ей пришлось работать до 21–22 часов, включая почти все субботы. 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 кандидатка показалась мне вполне подходящей. Вторую же я рассматривать не стала, поскольку задерживаться до семи вечера и у нас придется довольно часто. Так зачем приглашать на работу человека, заранее зная о его будущей демотивации? Причем сказанное второй претенденткой вовсе не характеризует ее с плохой стороны, а лишь свидетельствует о том, что ей не подходит это конкретное место.

ЗАДАНИЕ

Сформулируйте основное различие между мотивацией человека с доминантой стремления и доминантой избегания.

ЗАДАНИЕ

Продумайте, какие проблемные ситуации могут возникнуть при сильном расхождении в отношении данного параметра у подчиненного и руководителя.

Говоря о подходах к мотивации, следует отметить несколько 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: они начинают избегать ситуаций, в которых не способны добиться успеха.

✓ В отношении людей, у которых избегание проявляется точечно, очень важно не завышать планку целей и по возможности избегать критики и наказания, поскольку для того, чтобы избавиться от этого недостатка, потребуется некоторое время.

✓ Руководителю важно помнить о том, что абсолютное стремление часто подразумевает неумение видеть и обходить опасные моменты, так что при управлении таким сотрудником следует больше внимания уделять «подводным камням».

✓ Если у руководителя и подчиненного ярко выражены черты двух противоположных типов, это может оказывать

негативное влияние на эффективность управления и требует коррекции со стороны руководителя.

ЗАДАНИЕ

Представьте себе, что у одного из ваших сотрудников доминирует стремление, однако в сферах, связанных с оценкой его руководством, проявляется избегание. Каковы будут ваши действия по мотивации сотрудника и коррекции его поведения в дальнейшем?

Тип референции

Тип референции указывает на соотношение собственного и внешнего мнения при принятии решений и в самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентированность на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя – на мнение окружающих, объективные результаты, общественное мнение. Смешанная референция – это сочетание и того, и другого.

Различные типы референции лучше всего представить в виде шкалы, на которой мы обозначим тяготение человека к тому или иному типу. Для этого следует задать несколько вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу. Схема вопроса выглядит следующим образом: «Вы хорошо... /хороший...? Почему вы так считаете?» Вопросы могут касаться основного вида деятельно-

сти человека или ее отдельных составляющих («Вы хорошо продаете? Проводите переговоры? Вы хороший сотрудник?» и т. д.); можно задать и отвлеченные вопросы («Вы хорошо готовите? Вы хорошо рисуете?»). Но главной является вторая часть вопроса – «Почему вы так считаете?». Здесь нужно помнить следующее:

✓ Чье-то мнение, объективный результат, понятие «так принято» или «так положено» указывают на внешнюю референцию и позволяют определить референтную группу – группу лиц, чье мнение важно для человека.

✓ Собственное мнение («я считаю», «я доволен», «я вижу» и т. д.), а также субъективный результат («добиваюсь целей, которые сам перед собой ставлю») указывают на внутреннюю референцию.

✓ На основании нескольких ответов на вопросы такого типа мы можем понять, к чему тяготеет человек.

✓ Тот или иной тип референции не является хорошим или плохим показателем априори, он может соответствовать или не соответствовать тому виду работы, которым сотрудник занимается, и позиции, которую он занимает и будет занимать в ближайшее время (с течением времени тип референции может меняться как в результате планомерного внешнего воздействия, так и вследствие изменений, произошедших в жизни человека).

Основная информация о мотивации, которую мы можем

получить на основании данного фактора, заключается в следующем:

✓ Внешняя референция или тяготение к ней означает высокую степень значимости внешнего признания, оценки, похвалы, а также публичности признания и его внешних признаков. В данном случае очень важно правильно определить референтную группу (т. е. группу лиц, мнение которых наиболее значимо для человека). Референтная группа может быть как реальной (коллеги, клиенты, руководство), так и условной (мода, общепринятые нормы, мнение прессы и т. п.). Кроме того, она может быть выражена в виде объективного фактора (объем продаж, выполнение бизнес-плана и т. д.). При оценке деятельности сотрудника очень важно апеллировать именно к его референтной группе: т. е. если для сотрудника более важной референтной группой являются клиенты, наибольшее значение для него будет иметь именно обратная связь с клиентами или оценка его работы в этой сфере. «Ты лучший в работе с клиентами», – скажем мы такому сотруднику (если, разумеется, это правда). Для сотрудника, референтной группой которого является руководство, более эффективной будет фраза: «Именно твой стиль общения с клиентами я (руководитель) ценю больше всего».

ЗАДАНИЕ

Какова референтная группа (фактор) сотрудника, для которого наиболее действенными будут следующие высказы-

звания:

– Я знаю, что лучше тебя эту задачу никто не решит.

– В данном случае именно от выполненной тобой части работы зависит оценка нашей деятельности материнской компанией.

– Если мы выполним эту задачу, все смогут получить премию.

– Клиенты чаще обращаются за помощью к тебе, чем к кому-либо в отделе, поэтому я предлагаю тебе...

✓ Внутренняя референция или тяготение к ней означает, что значительно более важным фактором для человека является не внешнее признание, а самооценка, удовлетворение от того, что он сделал, вне зависимости от внешнего признания, а также возможность иметь собственное мнение, оказывать влияние на ситуацию, самому принимать решение и делать выбор. Поэтому для человека, тяготеющего к внутренней референции, особенно важным будут включение его в процесс принятия решений, учет его мнения или аргументация в случае, если оно не принимается, а также возможность иметь широкую и, главное, четко очерченную зону ответственности и принятия решений. Очень опасно давить на такого человека, а чрезмерно частое обращение к экспертному влиянию («так говорят специалисты») или к мнению группы («так принято») может вызвать сильное раздражение.

✓ Наиболее оптимальный с точки зрения управляемости

и мотивации сотрудник коммерческой структуры – это сотрудник со смешанной референций, для которого одинаково важны факторы как первой, так и второй группы. Кроме того, очень большое значение имеет правильное определение референтной группы. При этом в управлении стоит чередовать приемы, актуальные для человека как с внутренней, так и внешней референцией.

ЗАДАНИЕ

На основании нижеприведенного рассказа определите тип референции и референтную группу данного сотрудника, а также постройте модель мотивации с учетом данного фактора.

Я работал в компании X в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что был успешен, поскольку отдел несколько лет подряд перевыполнял план. Мне удалось набрать и обучить новых людей, и каждый из них в большинстве случаев достигал поставленных целей или даже превосходил их.

Однако это было интересно лишь в самом начале, когда имелись реальные возможности влиять на структуру и результаты работы. Потом сменился генеральный директор, и началась рутинная работа. Сейчас мне не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема и сотрудник не может реально влиять на результат.

Сначала я пытался убедить руководство, обосновать

свою схему работы тем, что у нас имелось множество положительных отзывов клиентов, а достигнутые нами результаты превосходили аналогичные показатели предыдущих лет. Но поскольку я не сумел сделать это за целый год, то решил найти место работы, где смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представителей.

Процесс – результат

Чтобы определить эффективность и способы мотивации будущего сотрудника, нужно выяснить, на что он ориентирован – на процесс или результат. Казалось бы, вполне очевидно, что важно и то, и другое, однако в реальной жизни большинство видов работ предполагает определенное соотношение предпочтений и склонностей сотрудника в отношении процесса и результата. Например, мотивация на результат однозначно предпочтительна для большинства позиций, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании, и всех должностей, на которых основной задачей является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. На таких должностях и нужны люди, в большей степени ориентированные на результат и мотивируемые его быстрым достижением. А вот, например, работа секретаря предполагает значительно больше процедур и

процессов, следовательно, на эту позицию больше подойдут люди, ориентированные на процессы и мотивируемые стабильностью и плавным течением жизни.

Безусловно, как и большинство других рассматриваемых нами параметров и характеристик, ориентация на процесс – результат также является относительной: люди с абсолютным преобладанием того или другого встречаются довольно редко. Поэтому при оценке кандидата имеет смысл задать несколько вопросов и учесть все ответы.

Приведем очень простой, но весьма яркий пример, сравнив два ответа на один вопрос.

Представьте себе, что вы собираетесь в отпуск. Каким он должен быть?

1. Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений и приятных воспоминаний. Я хочу приехать отдохнувшим, чтобы запаса сил хватило надолго.

2. Во время отпуска я хочу видеть много разных мест, получать положительные эмоции и яркие впечатления. Я хочу расслабиться и отдохнуть, потому что очень устал на работе.

Если мы сопоставим эти два ответа, то увидим, что в действительности оба человека хотят отдохнуть примерно одинаково, но первый ориентирован на результат, а для второго более важен процесс.

Проще всего определить данный параметр, задав вопрос: «Что вам больше всего нравится в работе? Что вам больше всего понравилось в этом проекте?» (этот вопрос можно задать и уже работающему сотруднику). Далее мы оцениваем соотношение результата (сделать, убедить, сделка) и процесса (делать, убеждать, переговоры).

Говоря о различных видах работ, можно сказать лишь, что в одних случаях, например при ответах на телефонные звонки, более важна установка на процесс (работа не предполагает результата как такового), в других – на их совмещение. Но есть и такие виды деятельности, где результат более значим (например, активные продажи).

С точки зрения мотивации, важно учитывать следующие моменты:

- ✓ Людей, в большей степени ориентированных на результат, мотивирует высокая планка целей.
- ✓ Для людей результата важна четкая измеримость цели и результата, а также большая самостоятельность, для них оптимален контроль по результату или ключевым результативным областям.
- ✓ Перед людьми результата надо ставить задачи, связанные с построением процессов, которые влияют на конкретные результаты.
- ✓ Для людей результата большее значение имеет разъяснение цели того или иного действия.
- ✓ Значимым фактором мотивации для людей результа-

та является соревнование, сравнение своего результата с результатами других людей или с собственными, уже достигнутыми ранее результатами.

✓ Людям процесса важны стабильность и отработанность процессов, четкое представление о том, *что* именно они должны делать в данный момент времени (для людей результата ключевым словом будет *зачем*).

✓ Для человека процесса подойдет контроль, периодический или выборочный, причем более важен именно контроль соблюдения технологий (процессов), нежели достижения как таковые.

✓ Работу с людьми процесса нужно строить таким образом, чтобы соблюдение технологий (процессов) приводило к достижению результата (сам по себе результат для людей процесса не является самостоятельным мотивационным фактором).

✓ При взаимодействии с сотрудником руководителю очень важно адаптировать свой уровень параметров процесс – результат к соответствующему уровню сотрудника, в ином случае мы можем снизить мотивированность последнего.

ЗАДАНИЕ

Проведите SWOT-анализ и предложите оптимальные действия в ситуации, когда:

а) руководитель – человек результата, подчиненный – человек процесса;

б) руководитель – человек процесса, подчиненный – человек результата.

Процедуры – возможности

Этот параметр оценки чем-то похож на предыдущий, однако у него есть и существенные отличия: мы оцениваем не столько склонность человека к процессу или результату, сколько то, какой путь он выбирает в решении профессиональных или личных задач. Надо отметить, что речь идет скорее о предпочтениях кандидата и его субъективных ощущениях (большего или меньшего комфорта), нежели о полной невозможности работать в иных условиях. Однако практика показывает, что чем больше тип работы соответствует склонностям человека, тем он успешнее и мотивированнее, тем меньше допускает ошибок.

Величина эта, как и большинство других, является шкальной и предполагает помимо крайних точек, которые не так уж часто встречаются, большое количество промежуточных вариантов.

Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной или жизненной задачи. Соответственно, такие люди более успешны и

мотивированы в различных ситуациях.

Приведем пример. Любые переговоры имеют четко выраженную структуру: вначале необходимо установить контакт, затем выявить потребности клиента, исходя из этих потребностей провести презентацию или сделать предложение и т. д. Структура уже означает некую процедуру. Однако одни торговые представители предпочитают иметь готовые вопросы, текст презентации, формулировки ответов на возможные возражения клиента, для других же гораздо более эффективным будет корректировка схемы – когда она каждый раз будет наполняться несколько иным содержанием в зависимости от ситуации, настроения клиента и, наконец, собственного настроения. Другой пример: бизнес-тренеры должны в течение месяца провести 10 тренингов по технике продаж. Одни предпочтут написать одну программу и все 10 раз повторять ее без каких-либо изменений, другие каждый раз будут вносить небольшие изменения, третьи – довольно значительно менять программу, оставляя неизменной основу. В крайнем случае каждый раз будет создаваться абсолютно новая программа, с новым подходом. Еще раз отметим, что ни один из вариантов нельзя оценить как однозначно положительный или однозначно отрицательный.

Определить этот параметр проще всего, задавая вопросы, из ответов на которые будет ясно, выберет ли кандидат вариант, предполагающий разнообразие и большие риски ради выигрыша в будущем, или же предпочтет стабильность и

ПОВТОРЯЕМОСТЬ:

1. Представьте себе, что вы стали сотрудником нашей компании. Что вы предпочтете: чтобы мы рассказали вам о принятой у нас системе работы, с тем чтобы вы полностью ей следовали, или же предоставили вам возможность проанализировать существующую систему и предложить свою? Естественно, в последнем случае вы берете на себя значительно бóльшую ответственность.

2. Вам очень понравился какой-то ресторан. Вы будете всегда ходить именно туда или предпочтете разнообразие?

3. Чтобы добраться от дома до работы, вы можете использовать несколько примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете каждый раз использовать какой-то один из них или будете их чередовать?

4. Если бы при прочих равных условиях вам предложили поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать новое, что бы вы выбрали?

5. У вас есть возможность получить дополнительное образование и сменить вид деятельности на значительно более интересный и перспективный для вас. Однако это связано с большими затратами времени. Как вы поступите?

6. Что вам больше всего нравилось в содержательной части вашей предыдущей работы? Что вы считаете самым большим своим достижением?

С точки зрения мотивации, нужно учитывать следующее:

✓ Для людей возможностей мотивирующим фактором является шанс проявить себя и сделать что-то «с нуля», доказать свои возможности. Поэтому нужно всегда подчеркивать эти возможности даже в относительно рутинных делах, указывая на то, что сотрудник может внести в них что-то свое, что-то изменить, улучшить.

✓ Для людей, тяготеющих к процедурам, более важны стабильность, структурированность, прогнозируемость. В работе для них важно подчеркивать ту составляющую, которая является неизменной, структурированной, стабильной, а переменные части представлять как небольшие изменения в рамках стабильной процедуры.

ЗАДАНИЕ

Сотруднику отдела клиентского сервиса предстоит провести первые переговоры о поставках с новым дистрибьютором. Общие условия и схема работы компании с дистрибьюторами стандартизированы, однако в них могут быть внесены небольшие изменения, учитывающие намерения, надежность и пожелания клиента. Поставьте эту задачу, с тем чтобы добиться максимальной мотивированности: а) перед человеком возможностей, б) перед человеком процедур.

Содержание – окружение

Существует много видов деятельности, доступных только сотрудникам с установкой на общение с людьми, для которых значимым является пресловутый человеческий фактор. В процессе выполнения других видов работ человек, наоборот, больше взаимодействует с цифрами, документами и техникой, нежели с людьми. В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, для нас будут предпочтительны кандидаты с доминантой содержания или окружения.

Вернемся к вопросу о социально желательных ответах: если спросить человека, претендующего на руководящую должность: «Интересны ли вам личности ваших подчиненных?» – любой разумный человек ответит утвердительно. Аналогичный ответ мы получим, задавая вопросы человеку, чья работа ориентирована на технику, цифры или документы.

Определить соотношение содержания и окружения (как и большинство перечисленных ранее параметров, это тоже шкала с большим диапазоном вариантов) можно, задавая специальные вопросы и анализируя ответы кандидата, а также его речь во время свободной беседы.

▼ ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

- 1. Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?*
- 2. Почему вы выбрали именно эту профессию?*
- 3. Чем вы руководствуетесь при выборе места работы?*
- 4. Если вы одновременно получите предложение о работе от двух компаний, предлагающих одинаковый пакет, на чем вы будете основывать свой выбор?*
- 5. Опишите идеальное, с вашей точки зрения, место работы.*

Анализируя ответы, мы обращаем внимание на то, какое место в них отводится людям (коллективу, клиентам, пациентам, ученикам, подчиненным, друзьям, родственникам), а какое – содержанию работы.

Примерно такое же соотношение вышеперечисленных факторов мы получим и в результате анализа речи кандидата. При этом мы должны помнить о том, что это соотношение шкальное, т. е. чаще встречаются промежуточные варианты, нежели ярко выраженные крайности.

Соответственно, если мы хотим мотивировать сотрудника, мы учитываем, какие факторы будут для него более значимы: профессиональная деятельность, бизнес, результат или же то, как все это отразится на конкретных людях. Здесь также чаще всего встречаются промежуточные, а не крайние варианты.

❖ ЗАДАНИЕ

Необходимо сверхурочно выполнить большой объем работы, чтобы компания вовремя осуществила поставки и выполнила (перевыполнила) квартальный план. Сформулируйте эту задачу таким образом, чтобы максимально мотивировать сотрудника, ориентированного: а) на содержание, б) на окружение с разными типами референтных групп, в) на содержание и окружение с разными типами референтных групп.

Типы позиционирования в рабочих отношениях: «одиночка», «менеджер», «командный игрок»

Очень часто, к сожалению, мы сталкиваемся с ситуацией, когда отличный сотрудник становится очень слабым менеджером (под понятием «менеджер» мы будем подразумевать «руководитель») или когда человек, склонный к проектной работе, оказывается активно вовлеченным во взаимодействие с командой, что приводит к конфликтным ситуациям. Противоположный пример – ситуация, когда человеку приходится выполнять какое-то задание одному, в то время как для него предпочтительна работа в команде.

Очень часто человек, желая получить работу, не хочет или не может правильно определить свои возможности и предпочтения в отношении самостоятельной, командной работы

или работы в качестве менеджера. Для того чтобы мы могли лучше оценить кандидата, и разработана методика, которую мы сейчас рассмотрим. Суть ее заключается в том, что претенденту на ту или иную должность задаются вопросы о его предыдущей работе, достижениях и т. п., при этом мы обращаем особое внимание на то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий.

▼ ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

- 1. Опишите свое самое большое достижение (два-три основных достижения).*
- 2. Опишите свой самый интересный рабочий проект.*
- 3. Опишите рабочую ситуацию, о которой вам приятнее всего вспоминать.*
- 4. Опишите свой опыт работы на предыдущем месте.*

Очень важно, чтобы в вопросах не звучало что-то вроде «Ваша роль в команде?», т. к. данная формулировка уже предполагает, что человек должен позиционировать себя по отношению к команде, и мы можем получить ответ с низкой степенью достоверности. Данный метод позволяет нам определить мотивацию человека на выполнение определенной роли в команде, кроме того, мы получаем возможность мотивировать его дополнительно (что будет подробно рассмотрено в разделе «Мотивация и группа») и определить его

предпочтения в будущем.

▲ ПРИМЕРЫ ОТВЕТОВ И ИХ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

1. *На предыдущем месте работы я придумал новую систему взаимодействия с дистрибьюторами, которая позволила мне увеличить объем продаж на 45 %. Кстати, потом эту систему применяли и другие сотрудники нашего отдела. А я получил значительный бонус и звание «Сотрудник года».*

Это типичный ответ ОДИНОЧКИ. Основной акцент делается на личном достижении и собственных успехах, успехи команды воспринимаются как нечто отдельное. Кстати, это ни в коем случае не означает, что человек конфликтен или некоммуникабелен. Он может иметь прекрасные отношения в коллективе, но предпочитает отвечать за обособленный участок работы, такой, где можно выделить и оценить индивидуальный результат. Людям подобного склада не очень подходят коллективные бонусы, размытые зоны ответственности и значительная степень зависимости от успеха других людей.

2. *На предыдущем месте работы я придумал новую систему взаимодействия с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внедрить систему для всех своих коллег в отделе. Объем продаж у нашего отдела вырос на 35 %, а у*

меня – на 45 %, поскольку я начал применять эту систему первым. Поэтому я стал «Сотрудником года», а все остальные получили отличные бонусы по итогам года.

Это ответ, характерный для МЕНЕДЖЕРА. Он позиционирует себя как лидер, который генерирует идеи для всей команды, доказывает их ценность, внедряет их или участвует во внедрении. Его интересуют как личные достижения (при этом для него важно, чтобы они были несколько выше, чем у окружающих), так и достижения команды в целом. Подобный ответ показывает, что человек готов к управлению другими людьми и уже видит себя в этом качестве.

Однако стоит отметить, что такой ответ характерен для начинающего менеджера и того, кто готов перейти с позиции успешного рядового сотрудника на позицию руководителя (низшего или среднего звена, в зависимости от размеров компании). Опытный руководитель высшего уровня вообще не будет выделять свои личные достижения, он будет говорить только о том, чего достигла команда под его руководством. При этом чем более склонен данный менеджер к делегированию как стилю управления, тем больше внимания будет обращать на достижения команды в самостоятельной работе.

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.