

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	5
Глава 1. Определение индивидуальных мотиваторов в ходе интервью и управленческого общения. Методы определения и интерпретации результатов.	9
Глава 2. Типовые сценарии и мотивация	45
Глава 3. Возможности коррекции мотивационного потенциала	53
Глава 4. Вариативность использования мотивационных факторов	69
Глава 5. Делегирование и мотивация	91
Глава 6. Мотивация и проекция	127
Глава 7. Мотивация и ожидания. Мотивация и время	133
Глава 8. Мотивация и группа. Мотивация и корпоративная культура	143
Глава 9. Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент	197

Глава 10. Планирование карьеры и определение потенциала, значимых компетенций и мотиваторов развития	215
Глава 11. Ситуации демотивации и поиск путей их преодоления	227
Глава 12. Дополнительные источники мотивации. Мотивационные мероприятия	239
Глава 13. Виртуальный отдел.	251
Послесловие.	284

ОТ АВТОРА

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 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 вы познакомитесь с Виртуальным отделом — шестью сотрудниками, чьи образы взяты из реальной жизни. Вы сможете 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 социальной 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 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, 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 действенность 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 о преувеличенной значимости карьерного роста	Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на «тупиковые» должности. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность

Продолжение таблицы

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
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. Малоприспособлен для рутинной работы

Продолжение таблицы

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
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

Окончание таблицы

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
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).

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Деньги ✓ Признание, оценка ✓ Самореализация
<p>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</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Деньги ✓ Творческая задача ✓ Карьерный рост ✓ Четкость целей
<p>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,</p>

Продолжение таблицы

<p>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</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Удовлетворенность работой ✓ Деньги ✓ Результат ✓ Соответствие ожиданиям — своих и других сотрудников
<p>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.</p> <p>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</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Одобрение ✓ Вознаграждение ✓ Статус ✓ Карьерный рост ✓ Давление
<p>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 компьютер, машина, более «солидное» название должности, даже без реального роста) будет воспринято им как признание его заслуг, выделение его из общего ряда.</p>

Окончание таблицы

<p>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.</p> <p>Управление такими сотрудниками требует большого мастерства и значительного времени</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Безопасность/стабильность ✓ Карьерный рост ✓ Чувство ответственности
<p>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 преподносить 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)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Человеческие отношения ✓ Понимание общих целей ✓ Понимание необходимости ✓ Результат, материальная форма карьерного роста
<p>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 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 обязана ему предоставить</p>

◆ 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 получить 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 достаточна проста и сводится к прямому мотиваторов.

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», «примлемый» (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 приходилось 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 точно, 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 сотруд-

ником 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 деятельности 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 рефе-

ренцию 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, референт-

ной 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 высказывания:

- *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, сравним 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 релаксировать и отдыхать, 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 бóльшая 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 результата 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