

БИЗНЕС НА 100%

МОТИВАЦИЯ на 100%

А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?



МОСКВА
2004

УДК 658.3
ББК 65.050.2
И 20

Книга издана при содействии компании Headhunter.ru

Редактор *Е. Харитонова*

Иванова С.В.

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

ISBN 5-9614-0104-9

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

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

УДК 658.3
ББК 65.050.2

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

ISBN 5-9614-0104-9

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

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

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

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

Юрий Вировец,
директор Headhunter.ru

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

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

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

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

Удачи нам в этом важном деле!

ГЛАВА 1

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

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

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

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

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

Проективные вопросы

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

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

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

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

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

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

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

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

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

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

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

Анализ карты мотиваторов

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

Продолжение таблицы

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

Продолжение таблицы

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

Окончание таблицы

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Деньги ✓ Признание, оценка ✓ Самореализация
<p>При получении такого ответа необходимо уточнить, что понимает кандидат под самореализацией. В представленном примере можно предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетающий материальную и нематериальную мотивацию. Для человека значимо как содержание работы, так и внешнее признание. При управлении таким сотрудником нужно помнить, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление (но не чрезмерное). Основная задача — уточнить, что именно стоит за самореализацией</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, когда работа предполагает изменчивую среду и большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат, с другой (например, на ряде позиций в маркетинге, финансах, рекламе,</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 профессиональный рост. Ставя цели перед таким сотрудником, необходимо формулировать их в соответствии с критериями измеримости, однозначности понимания, привязки к сроку (можно обратиться к критериям SMART-цели), а также подчеркивать его возможности проявить себя, привнести в работу что-то новое, проявить творческий подход

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ ЗАДАНИЕ

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

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

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

Case – интервью, или ситуационное интервью

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

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

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

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

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

Приведем примеры подобных cases:

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

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

→ ЗАДАНИЕ

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

Психолингвистический анализ

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

Стремление — избегание

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

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

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

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

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

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

❖ ЗАДАНИЕ

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

❖ ЗАДАНИЕ

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

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

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

ходить опасные моменты, так что при управлении таким сотрудником следует больше внимания уделять «подводным камням».

- Значительное несоответствие соотношения стремления — избегания у руководителя и сотрудника 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 самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентированность на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Смешанная референция — это сочетание и того, и другого.

Определение типа референции, как и многих других особенностей человека, лучше всего представить в виде шкалы, на которой мы позиционируем его тяготение к тому или иному типу или баланс. На практике следует задать несколько разнонаправленных вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу. Схема самого вопроса выглядит следующим образом: «Вы хорошо... /хороший... ? Почему вы так считаете?» В качестве глагола или существительного в таких вопросах могут выступать основной вид деятельности или ее отдельные составляющие («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 — «Почему вы так считаете?». Здесь мы смотрим на результат:

- ✓ 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 сам 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 подходить или не подходить к тому виду работы, которым сотрудник занимается, и к уровню позиции, на которой он находится и будет находиться в ближайшее время (с течением времени тип референции может меняться как под планомерным воздействием, так и вследствие изменений, произошедших в жизни человека).

Основная информация о мотивации, которую мы можем получить, исходя из 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 (то есть группу лиц, мнение которых наиболее значимо для человека). Референтная группа может быть как реальной (реальные коллеги, клиенты, руководство), так и условной (мода, общепринятые нормы, сотрудники иностранных компаний, мнение прессы и т.п.). Кроме того, она может быть выражена в виде объективного фактора (объем продаж, выполнение бизнес-плана и т.д.). При проведении оценки 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 высказывания:

- *Я знаю, что лучше тебя эту задачу никто не решит.*
- *В данном случае именно от выполненной тобой части работы зависит, как оценит нас материнская компания.*
- *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 его мнение не принимается, а также возможность иметь широкую и, главное, четко очерченную зону ответственности и принятия решений. Очень опасно сильное давление на такого человека, а чрезмерно частое обращение в экспертное влияние («так говорят специалисты») или к мнению группы («так принято») может вызывать сильное раздражение.
- ✓ Наиболее оптимальный с точки зрения управляемости и мотивации сотрудник коммерческой структуры — это сотрудник со смешанной референцией, для которого оди-

наково 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 с внешней референцией.

❖ ЗАДАНИЕ

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

Я работал в компании X в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что был успешен, так как отдел несколько лет подряд перевыполнял бизнес-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 свой вариант схемы работы тем, что у нас имелось множество положительных отзывов клиентов, а достигнутые нами результаты превосходили аналогичные показатели предыдущих лет. Но так как мне ничего не удалось достичь за целый год, я 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 личности в отношении процесса и резуль-

тата. Например, к видам работ, для которых однозначно предпочтительна мотивация на результат, относятся большинство должностей, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании, все должности, на которых основной задачей человека является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. На таких должностях и нужны люди, которые в большей степени ориентированы на результат и мотивируются 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 мотивированные стабильностью и плавным течением жизни.

Безусловно, как и большинство других рассматриваемых нами параметров и характеристик, ориентация на процесс — результат также является шкальной величиной: люди с полярными и крайними величинами встречаются довольно редко. Поэтому при оценке кандидата имеет смысл задавать несколько вопросов и учитывать 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 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.

Самый простой способ определения данного параметра состоит в том, что мы задаем вопрос: «Что вам больше всего нравится в работе? Что тебе 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 лишь сказать, что в одних случаях (например, при ответах на телефонные звонки) более важна установка на процесс, результата как такового работа не предполагает, в других — равное 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 по ключевым результативным областям.
- ✓ Перед людьми результата надо ставить задачи, связанные с построением процессов, влияющих 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 контроль именно соблюдения технологий (процессов), нежели достижения как таковые.
- ✓ При работе с людьми процесса систему нужно строить таким образом, чтобы соблюдение технологий (процессов) приводило к достижению результата (сам по себе резуль-

тат 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 в 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 означает уже некую процедуру. Однако одни торговые представители предпочитают иметь заранее написанные для них 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 отличным содержанием — в зависимости от ситуации, настроения клиента и, наконец, собственного настроения. Другой пример: бизнес-трейнеры 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 сильно 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 кандидат вариант, предполагающий разнообразие и большие риски ради выигрыша в будущем, или же он 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 большую 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 вам при прочих равных условиях 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, сделать что-то новое. 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 показывать 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, которыми могут заниматься только сотрудники 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. Аналогичную ситуацию 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.

Очень близок к анализу ответов на вопросы анализ речи кандидата. При этом мы должны помнить о том, что это соотноше-

ние шкальное, то есть 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, каким образом все это отражается на конкретных людях. Здесь также чаще всего встречаются промежуточные, а не крайние варианты.

◆ ЗАДАНИЕ

Необходимо сверхурочно выполнить большой объем работы, чтобы компания закрыла поставки и выполнила (перевыполнила) квартальный бизнес-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 какую-то работу одному, в то время как для него жизненно важно работать в команде.

При всем этом человек, желая получить работу, часто не хочет или не может (совершенно искренне заблуждаясь) правильно оценить свои возможности и предпочтения в отношении самостоятельной, командной работы или работы в качестве менеджера. Для того чтобы мы могли лучше понять человека, и разработана методика, которую мы сейчас рассмотрим. Суть ее заключается в том, что кандидату задаются вопросы о его 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?», так как 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 склонности 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 личное достижение и собственные успехи, 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 достижений 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 высокого 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 менеджмента, тем большее внимание будет обращать на достижения команды в самостоятельной работе.

- 3. На предыдущем месте работы сложилась не самая удачная система взаимодействия с дистрибьюторами. Многие, и я в том числе, считали, что надо что-то менять. Мы все думали над этим, но окончательная идея пришла в голову мне. Мы внедрили новую систему работы с дистрибьюторами, и объем продаж у нашего отдела вырос в среднем на 35% (у меня объем вырос на 45%, и я стал «Сотрудником года»).*

Данный ответ характерен для КОМАНДНОГО ИГРОКА (правда, проявляются некоторые элементы ОДИНОЧКИ, но их совсем немного, и в данном случае мы можем их не учитывать). Все основные действия и решения воспринимаются человеком

как результат действий команды, индивидуальные достижения в ряде случаев могут подчеркиваться, а могут и не выделяться (поэтому последняя часть ответа заключена в скобки). Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему очень сложно работать одному, это может быть существенной демотивацией.

Важно отметить, что речь может идти о любом событии, вопрос в том, как оно воспринимается человеком. Именно поэтому приведенный пример описывает одно и то же достижение, но в разных интерпретациях.

Рассмотрим возможности и угрозы, связанные с каждым из перечисленных вариантов, не забывая при этом, что есть еще и промежуточные, переходные, варианты, когда у человека проявляется склонность одновременно к двум или трем вариантам в различном соотношении.

	ОДИНОЧКА	КОМАНДНЫЙ ИГРОК	МЕНЕДЖЕР
ВОЗМОЖНОСТИ	Способен к самостоятельной работе. Спокойно воспринимает работу в территориальном удалении от коллектива («поля» для торгового представителя, другой город). Реже склонен перекладывать на других ответственность. Ориентирован в основном на индивидуальный результат	Хорошо взаимодействует с другими людьми. Склонен к созданию позитивного микроклимата. Нуждается в одобрении, поэтому легко управляем с помощью разумного соотношения признания и порицания. Больше всего заинтересован в результате команды в целом	Является лидером по складу характера и воспринимает себя как лидера. Воспринимает успехи команды под своим руководством как собственные. Как правило, готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом

Окончание таблицы

	ОДИНОЧКА	КОМАНДНЫЙ ИГРОК	МЕНЕДЖЕР
УГРОЗЫ	<p>В случае если результат или вознаграждение в значительной степени связаны с действиями окружающих, может быть сильно демотивирован. Могут возникать конфликты, связанные с разделением зоны ответственности. Нуждается в одиночестве, чтобы все обдумать, если такой возможности не получает, может испытывать сильный стресс</p>	<p>В ситуации работы в изоляции/частичной изоляции от коллектива может быть сильно демотивирован. При отсутствии положительного подкрепления извне разочаровывается. Может быть склонен к размыванию зоны ответственности, не справляться со стрессовой ситуацией в одиночку, нуждается в совете и поддержке</p>	<p>При отсутствии должных навыков управления людьми может превратиться в деспота. Если МЕНЕДЖЕР практически доминирует на данный момент, то работа при отсутствии подчиненных может демотивировать, вплоть до поиска новой работы. При отсутствии подчиненных может стать неформальным лидером, борющимся за власть с руководителем</p>
РЕКОМЕНДАЦИИ	<p>Оптимальны вакансии, где может быть выделен четкий индивидуальный результат, желательно, чтобы этот результат не очень сильно зависел от других людей (конечно, насколько это возможно в организации). Может успешно работать вне офиса или в удаленном офисе. Очень важно оценивать индивидуальный результат</p>	<p>Оптимальна работа в офисе или в «полях» при условии частых встреч с коллегами/руководством. Желательно наличие четкой системы взаимодействия с коллегами в процессе выполнения работы. Для такого человека очень важно, чтобы оценивался его вклад в общий результат команды</p>	<p>Оптимальна работа в качестве руководителя (коучера-наставника для новичков или куратора персонала партнера/дистрибьютора, в том случае, если первый вариант невозможен). При этом необходимо обучение навыкам менеджмента, в ином случае лидерство может принять нежелательные формы</p>

❖ ЗАДАНИЕ

1. *Опишите ситуации, с которыми лучше всего справится сотрудник-«одиночка».*
2. *Какие роли в команде больше всего соответствуют типу «менеджер»?*
3. *Сотрудник, работающий на отдельном проекте, заметно демотивирован, хотя в профессиональной и материальной сфере его все удовлетворяет. Каковы могут быть причины демотивации и какие пути решения этой проблемы вы можете предложить?*

Анализ речи

Один из наиболее удачных способов выяснить, как кандидат в действительности оценивает свой опыт, каким видам деятельности отдает предпочтение и какой стиль менеджмента будет оптимальным применительно к нему, — лингвистический анализ речи, основанный на выделении и анализе оценочной части слов.

Каждое слово содержит в себе **НОМИНАТИВНУЮ**, или называющую, и **КОННОТАТИВНУЮ**, или оценочную, часть. Оценка может быть положительной, отрицательной и нейтральной. Как правило, человек в процессе речи значительно больше контролирует называющую (номинативную) часть и в меньшей степени — оценочную (коннотативную). Именно это дает нам возможность узнать, как именно кандидат оценивает происходящее.

Нужно отметить, что эта методика является одновременно и очень простой, и очень сложной: с одной стороны, при ее использовании не требуется задавать какие-то специальные вопросы, нам достаточно слышать обычную речь кандидата, с другой — навык выделения интервьюером и запоминания коннотаций требует большой тренировки, внимания и умения параллельно воспринимать несколько пластов информации.

Мы приведем и проанализируем несколько примеров рассказов кандидатов о себе. Для тренировки попробуйте одновременно оценить метапрограммы кандидата и коннотации.

1. *Почему вы выбрали вашу нынешнюю специальность?*

— По основному образованию я преподаватель и в течение нескольких лет работала по специальности. К сожалению (–), исходя из материальных факторов, пришлось (–) сменить профессию. Но мне удалось (+) получить родственную специальность, и моя дальнейшая карьера (+) в качестве бизнес-тренера в значительной степени сходна с работой преподавателя, но при этом дает больше возможностей (+) для творчества (+). У меня была возможность (+) использовать свои знания в создании методики преподавания и начать разработку собственных тренингов. А если быть краткой, то я окончила курсы повышения квалификации для тренеров и смогла (+) пройти по конкурсу в крупную торговую компанию. Потом у меня появилась возможность (+) поработать в тренинговой компании, это дало большую вариативность (+) в подготовке тренингов и выборе тем, и я смогла (+) стать более универсальным (+) тренером.

Минусами помечены слова и словосочетания, которые в данном контексте дают отрицательную оценку, плюсами — положительную. Таким образом, мы можем сделать несколько важных выводов: кандидат склонен к обучающей функции, осознанно выбирал данную профессию, в настоящий момент полностью удовлетворен своей профессиональной ролью (бизнес-тренер) и на этом этапе своей жизни будет демотивирован необходимостью резкой смены вида деятельности. Для кандидата важно иметь возможность разрабатывать собственные тренинги и методики, т.е. значим элемент творчества. Такой кандидат вряд ли будет удовлетворен проведением стандартных типовых тренингов. Человек положительно относится к некой соревновательности (конкурсу). Одним из профессиональных достоинств считает универсальность.

— Я решил, что полученная мною специальность меня не устраивает (–) и не дает возможности (–) прилично зарабатывать. Но хорошую работу в тот момент найти было сложно, поэтому пришлось (–) воспользоваться хоть какими-то (–) знакомствами и связями. Лишь (–) через несколько месяцев

мне удалось (+) устроиться на хорошо оплачиваемую работу. Я должен (-) был заниматься розничными продажами. Но довольно скоро мне эта работа понравилась: появилась возможность (+) довольно приличного заработка, кроме того, часто удавалось (+) убедить, «дожать» клиента. Поэтому я стал делать карьеру (+) в продажах, продаю уже 10 лет, последние несколько лет (0) руковожу продажами.

При интерпретации этого ответа мы видим, что кандидат резко отрицательно относится к низкооплачиваемой работе, ему не нравится искать работу по знакомству и он не склонен выстраивать систему личных связей и знакомств с целью найти себя в бизнесе. Вначале его не вполне устраивала работа в продажах, но затем она ему понравилась, поскольку дала возможность хорошо зарабатывать (т.е. мы можем сделать вывод о том, что это было одним из основных мотивов) и оказывать влияние на клиентов, убеждать их. Обратите внимание на то, что он не дает никакой оценки руководству, т.е. для кандидата, если судить по этому отрывку, данный опыт не является ни ярко положительным, ни ярко отрицательным.

❖ ЗАДАНИЕ

Проанализируйте приведенные ниже ответы с точки зрения мотивации кандидата (в конце раздела даны правильные ответы).

Сравните два своих последних места работы.

- *На предпоследнем месте работы мне приходилось выполнять очень много рутинной работы, я должна была отказаться от разработки новых видов тренингов и довольствоваться проведением типовых программ. А вот последнее место давало очень много шансов проявить себя, создать что-то свое и опробовать на практике. Сейчас я вынуждена заниматься поиском новой работы только потому, что компания закрывается.*
- *Сейчас мне приходится в большей степени выполнять административно-управленческие функции, чем работать непосредственно с клиентами и строить схемы дистрибуции, как это было на предыдущем месте. Хотя и здесь у меня есть*

возможность проявить себя, внести что-то новое и добиться хороших, видимых результатов.

Таким образом, лингвистический анализ речи, а именно анализ коннотативной (оценочной) составляющей слов, позволяет нам понять отношение кандидата к различным сферам деятельности, увидеть его приоритеты и мотиваторы.

▲ ОТВЕТЫ НА ПОСЛЕДНЕЕ ЗАДАНИЕ

Сравните два своих последних места работы.

— *На предпоследнем месте работы мне приходилось (–) выполнять очень много рутинной (–) работы, я должна была (–) отказаться от разработки новых видов тренингов и довольствоваться (–) проведением типовых программ. А вот последнее место давало очень много шансов (+) проявить себя (+), создать что-то свое (+) и опробовать на практике. Сейчас я вынуждена заниматься поиском новой работы только потому (+), что компания закрывается.*

Очевидна демотивация кандидата в ситуации, когда работа является рутинной и нет возможности самому создавать новые тренинговые программы, а проведение типовых тренингов не привлекает. Есть все основания считать, что важными мотиваторами являются возможность проявить себя, создать что-то новое. Уход из компании воспринимается как вынужденное, негативное явление.

— *Сейчас мне приходится (–) в большей степени выполнять административно-управленческие функции, чем работать непосредственно с клиентами и строить схемы дистрибуции, как это было на предыдущем месте. Хотя и здесь у меня есть возможность (+) проявить себя, внести что-то новое и добиться хороших, видимых (+) результатов.*

Административно-управленческая работа явно привлекает значительно меньше, нежели работа с клиентами и разработка схем дистрибуции. Важным мотиватором можно считать воз-

можность проявить себя и добиваться четко измеримых, заметных результатов.

➡ ЗАДАНИЕ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. *Оцените максимальное количество параметров, рассмотренных в разделе, для каждого из сотрудников Виртуального отдела.*

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Тип референции						
Процесс — результат						
Процедуры — возможности						
Содержание — окружение						
Одиночка — командный игрок — менеджер						

2. *Определите оптимальный подход к мотивации каждого из сотрудников Виртуального отдела исходя из их карт мотиваторов и особенностей, которые вы уже определили*

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Карта мотиваторов	Карьерный рост, уровень дохода, признание	Профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение	Доход, хорошие отношения, стабильность	Профессиональный рост, результат, хорошие отношения, доход	Стабильность, хорошие отношения в коллективе, доход, похвала	Профессиональный и карьерный рост, вознаграждение, признание, результат
Особенности, которые вы определили						
Оптимальный подход к мотивации						