

**Групповая динамика и
коммуникации в
профессиональной практике
программной инженерии**



Департамент программной инженерии НИУ ВШЭ

Мотивация

Что?

Теории мотивации

Индивидуальные мотиваторы

Инструменты для команды

Что такое МОТИВАЦИЯ

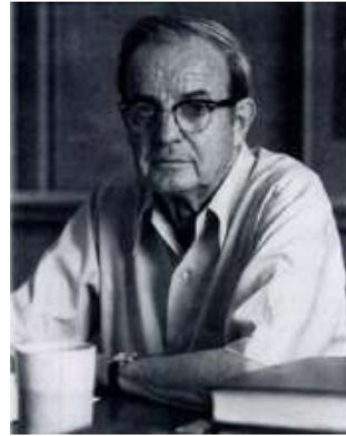


Что такое мотивация

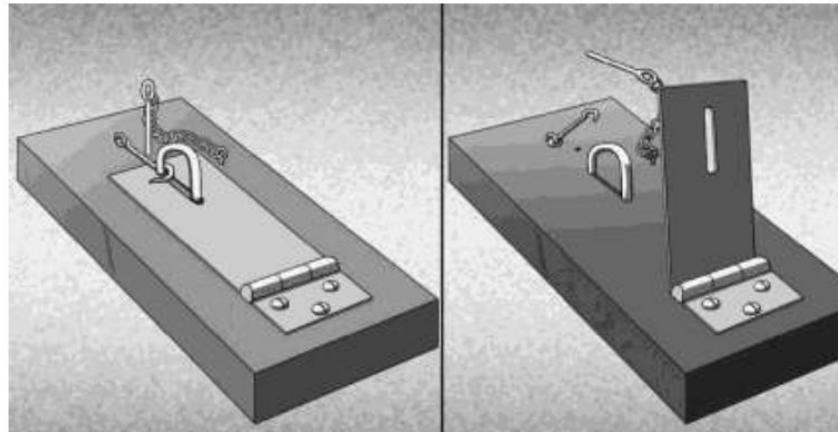
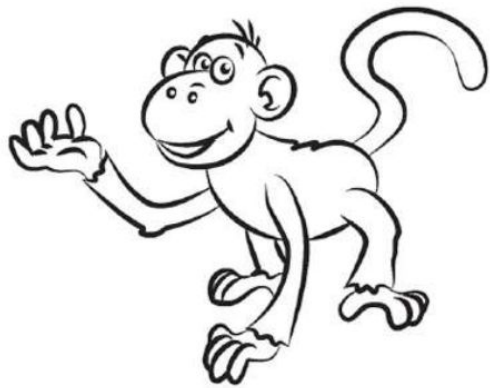
- С латинского – движение
- Люди мотивированы, когда они ожидают, что набор их действий приведет к достижению цели и значимому вознаграждению, которое удовлетворит их ожидания и потребности
- Мотивация состоит из трех компонентов:
 - **Направление** – что человек старается сделать
 - **Усилия** – как сильно он старается это сделать
 - **Настойчивость** – как долго он старается это сделать



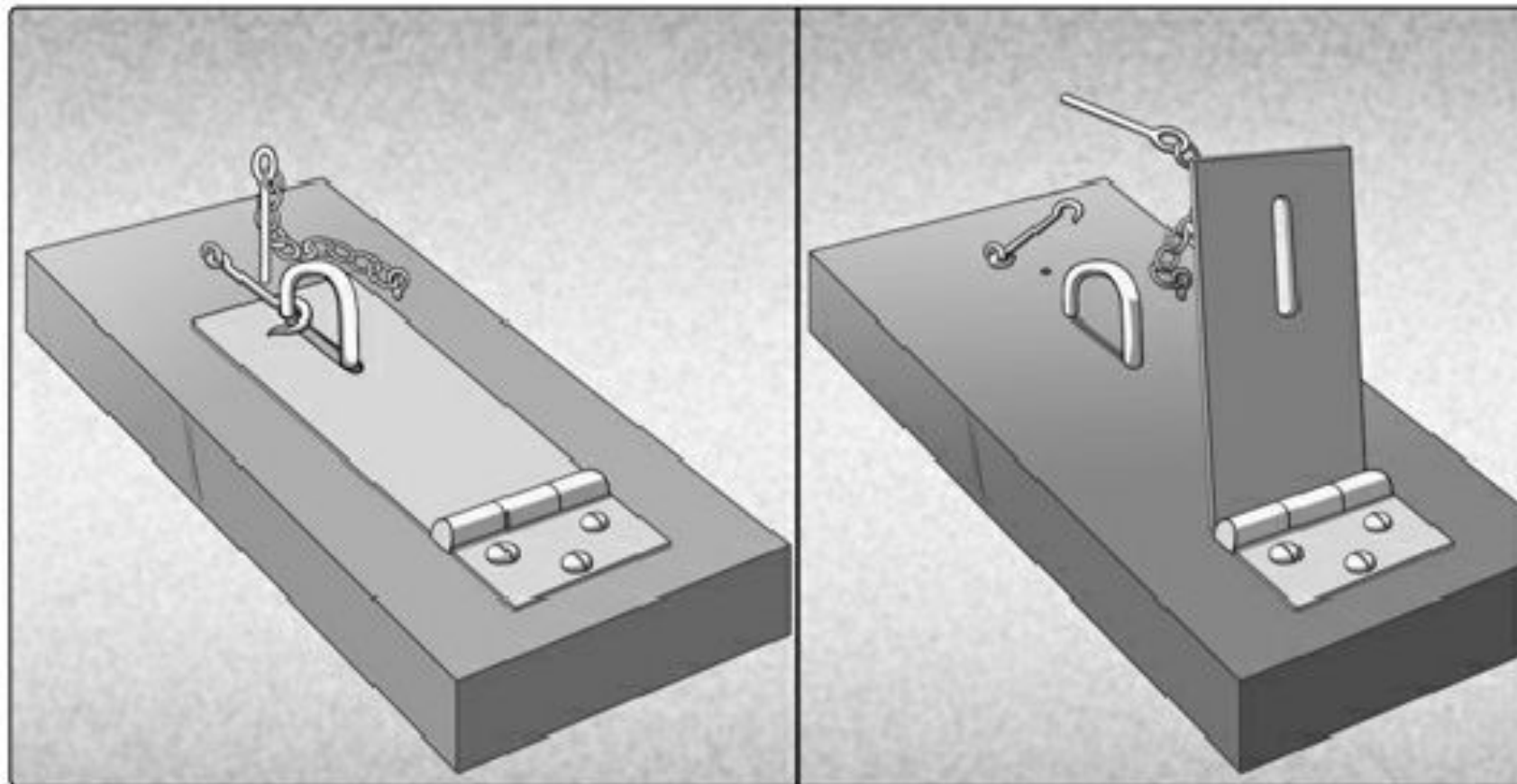
1949 год



Гарри Харлоу



Озадачивающие головоломки Гарри Харлоу



Головоломка Харлоу в исходном положении (слева) и решенном состоянии (справа)

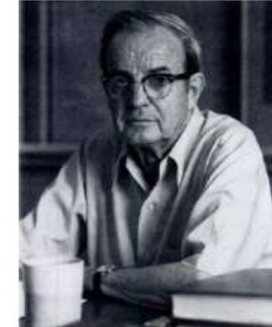
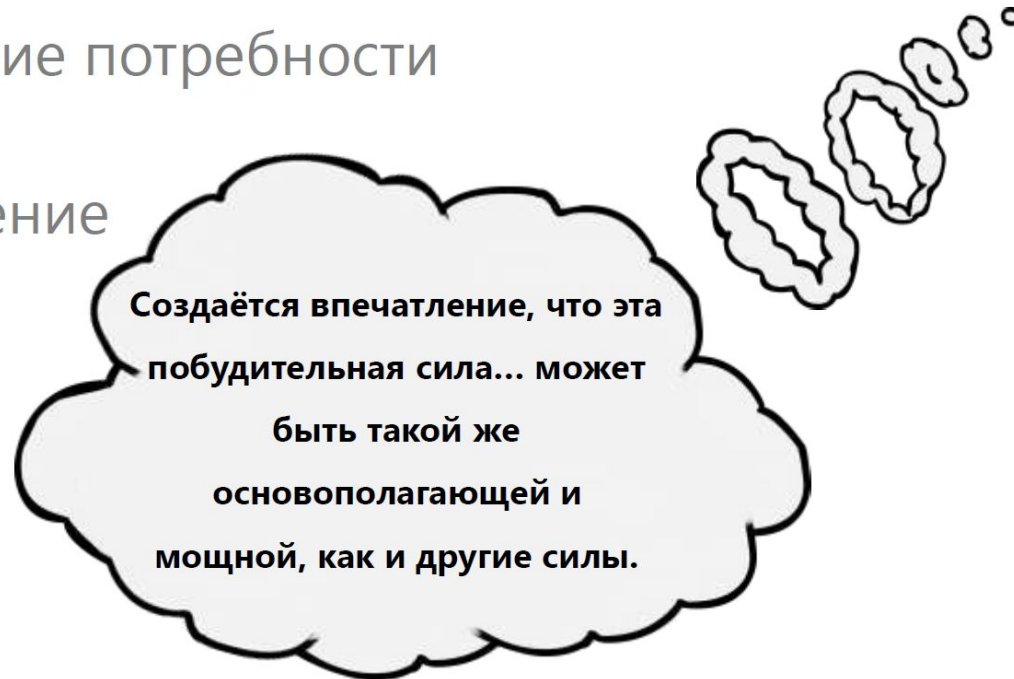
Выводы

Поведением управляют три побудительные силы:

1. Биологические потребности

2. Вознаграждение

3. ???



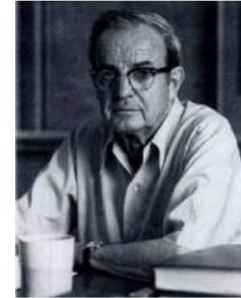
Выводы

Поведением управляют три побудительные силы:

1. Биологические потребности

2. Вознаграждение

3. ???



Создаётся впечатление, что эта побудительная сила... может быть такой же основополагающей и мощной, как и другие силы.

Есть основания полагать, что она может столь же эффективно содействовать обучению

И был позабыт...

НА 20 ЛЕТ!!!

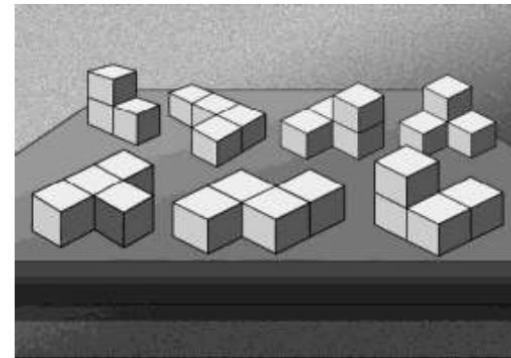


Случайная находка

1969 год



Эдвард Деси



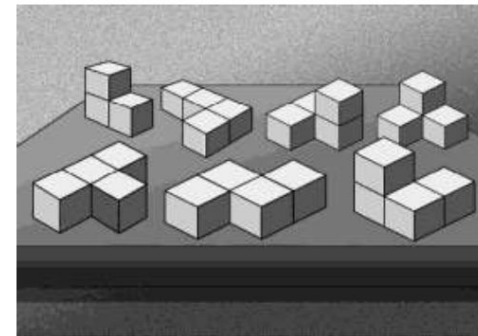
Случайная находка

1969 год

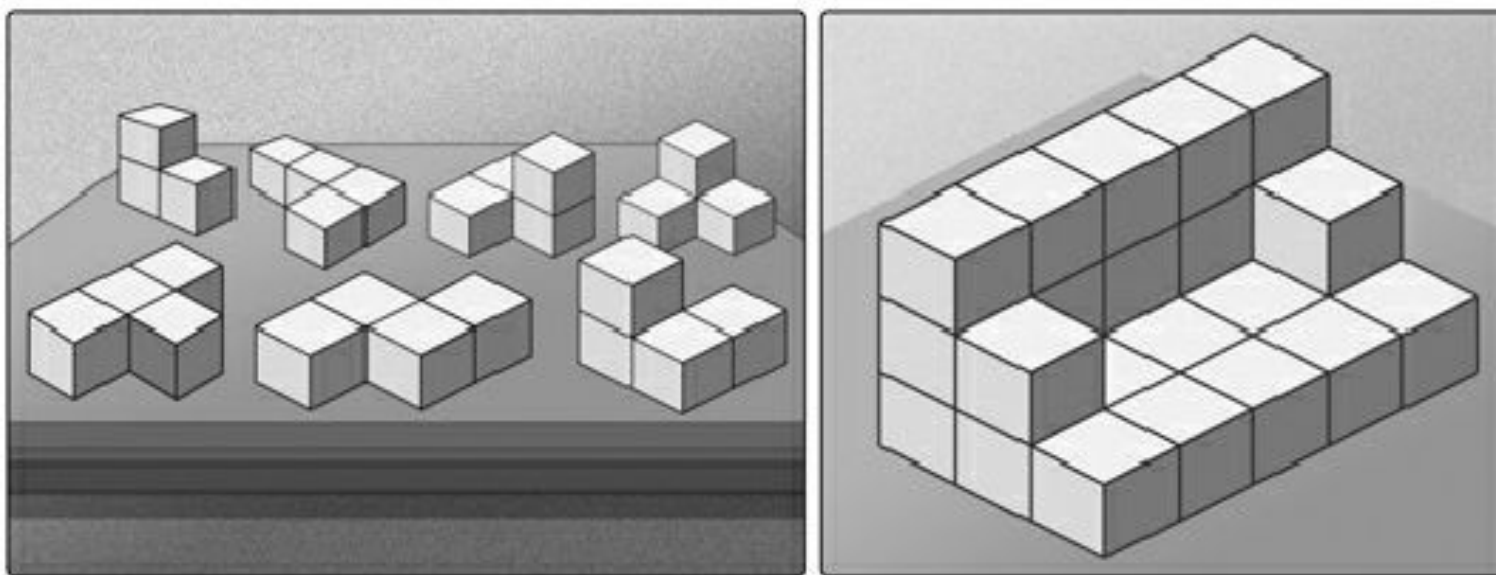
Группа	День 1	День 2	День 3
Группа А	<input checked="" type="checkbox"/>	\$	<input checked="" type="checkbox"/>
Группа Б	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Эдвард Деси



Озадачивающие головоломки Эдварда Деси



Семь частей кубика сома по отдельности (слева) и собранные
в одну из возможных конфигураций

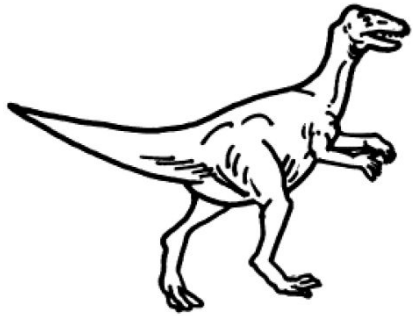
УСЛОВИЯ РАБОТЫ ДВУХ ГРУПП

	День 1	День 2	День 3
Группа А	<i>Без вознаграждения</i>	<i>Вознаграждение</i>	<i>Без вознаграждения</i>
Группа Б	<i>Без вознаграждения</i>	<i>Без вознаграждения</i>	<i>Без вознаграждения</i>

Ошешляющие выводы Эдварда Деси

- Люди, говорил Деси, имеют «врожденную склонность искать новое и преодолевать трудности, развивать и применять свои способности, исследовать и учиться».
- «Когда деньги используются в качестве внешнего вознаграждения за какую-либо деятельность, люди теряют к этой деятельности живой, искренний интерес», — писал он. Вознаграждение может обеспечить кратковременный подъем работоспособности, так же, как доза кофеина может дать несколько дополнительных часов бодрости. Но эффект сходит на нет и, что еще хуже, может снизить у человека долговременную мотивацию к продолжению работы.
- Три ключевых элемента лежат в основе мотивации : **свобода выбора (автономия), мастерство (развитие), наличие достойной цели (чувство смысла)**. И эти составляющие возникают у сотрудников не благодаря усилиям руководителей, а идут изнутри, ибо они естественны для думающих, интеллектуально и духовно развитых людей.

А в это время...



1943 год



Абрахам Маслоу

1943 год



Абрахам Маслоу

Халявный WiFi

1943 год



MBA



Абрахам Маслоу

Халявный WiFi

Мотивация **1.0.**



Нами управляют потребности!?

Мотивация 1.0.



Нами управляют потребности!?

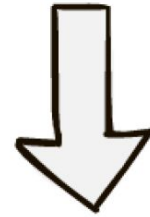


А как же быть без системы сдержек
и противовесов?



Трансформация

Нами управляют потребности!



Стремиться к удовольствию
избегая наказаний!

Мотивация 2.0.



Мотивация 2.0.



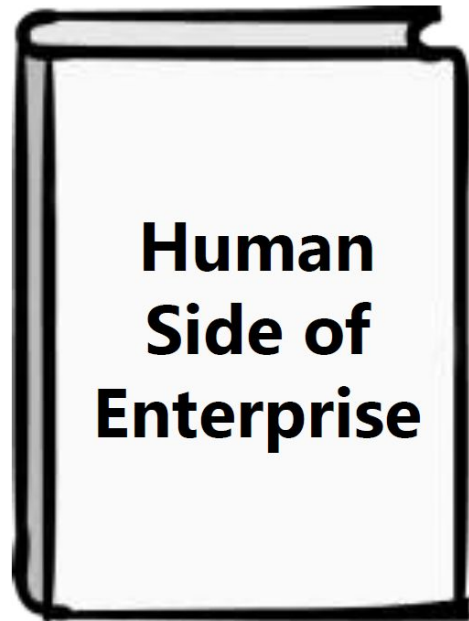
7 фатальных изъянов



- Они могут гасить внутреннюю мотивацию
- Они могут снижать эффективность
- Они могут подавлять творчество
- Они могут вытеснять хорошее поведение
- Они могут поощрять мошенничество, склонность к поиску легких путей и неэтичное поведение
- Они могут вызывать привыкание
- Они могут развивать косность мышления

Вброс

1960 год



Дуглас МакГрегор

Вброс

1960 год



X-person

VS



Y-person

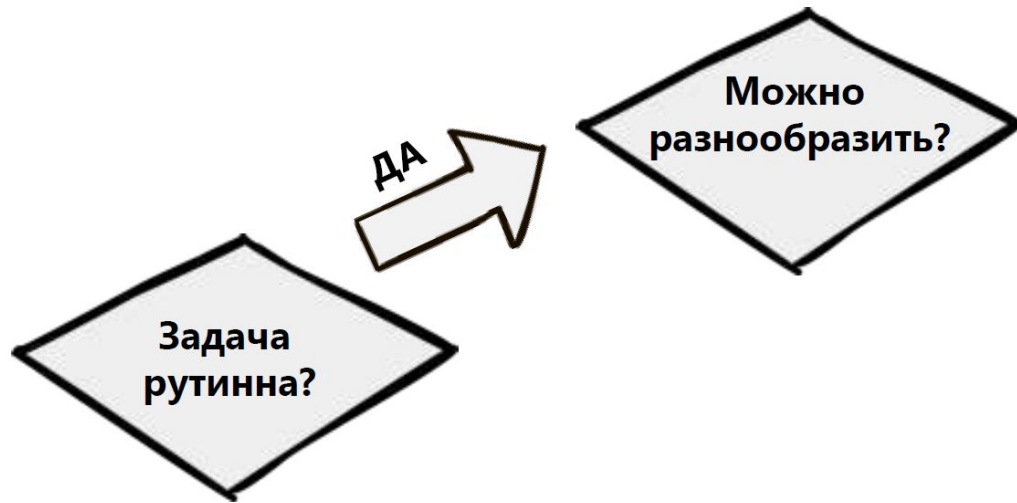


Дуглас МакГрегор

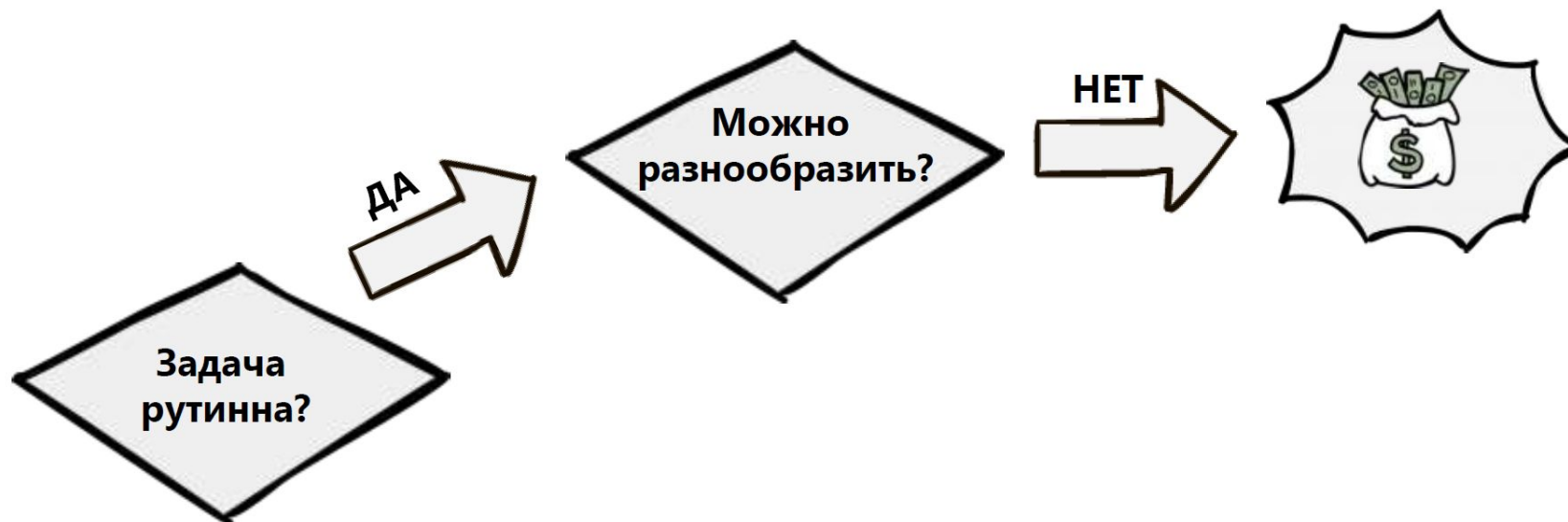
Мотивація **2.1.**



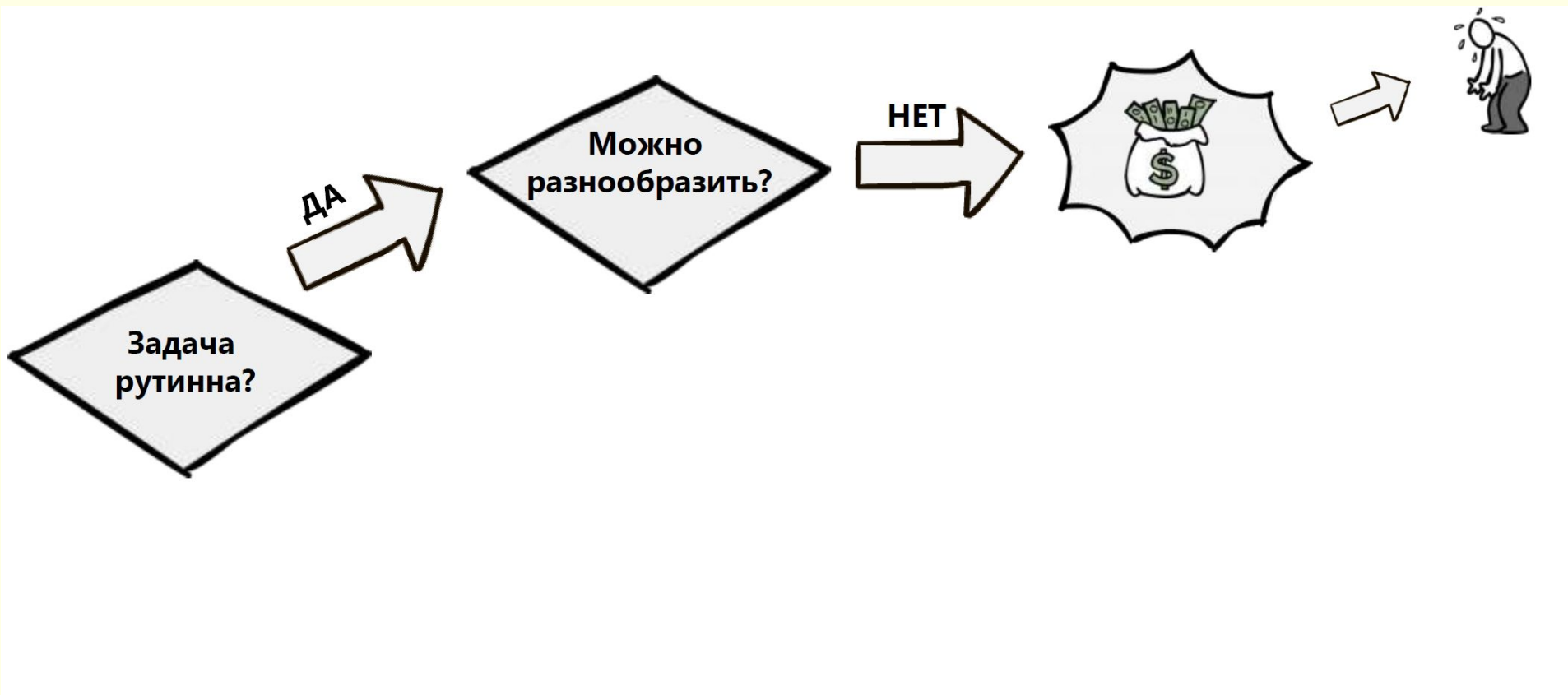
Мотивація 2.1.



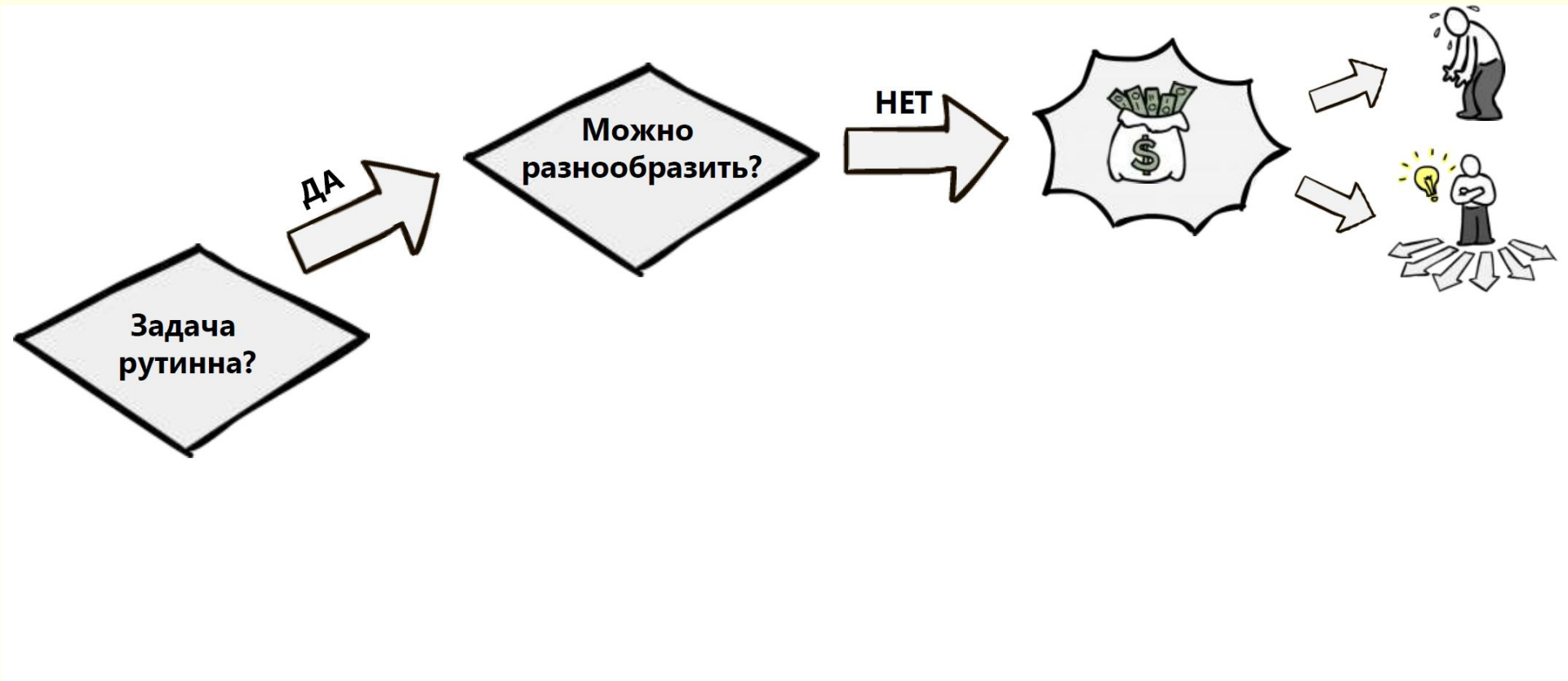
Мотивация 2.1.



Мотивація 2.1.



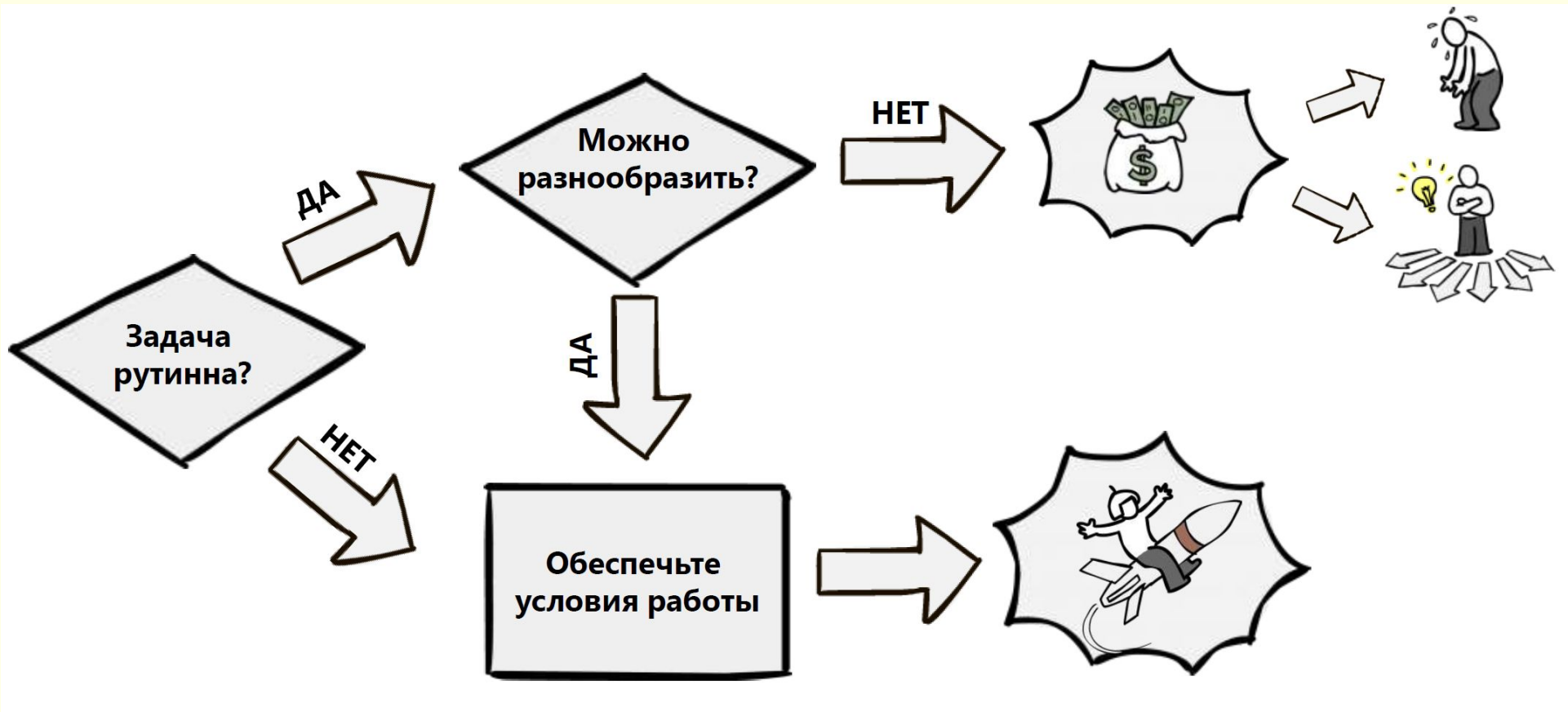
Мотивація 2.1.



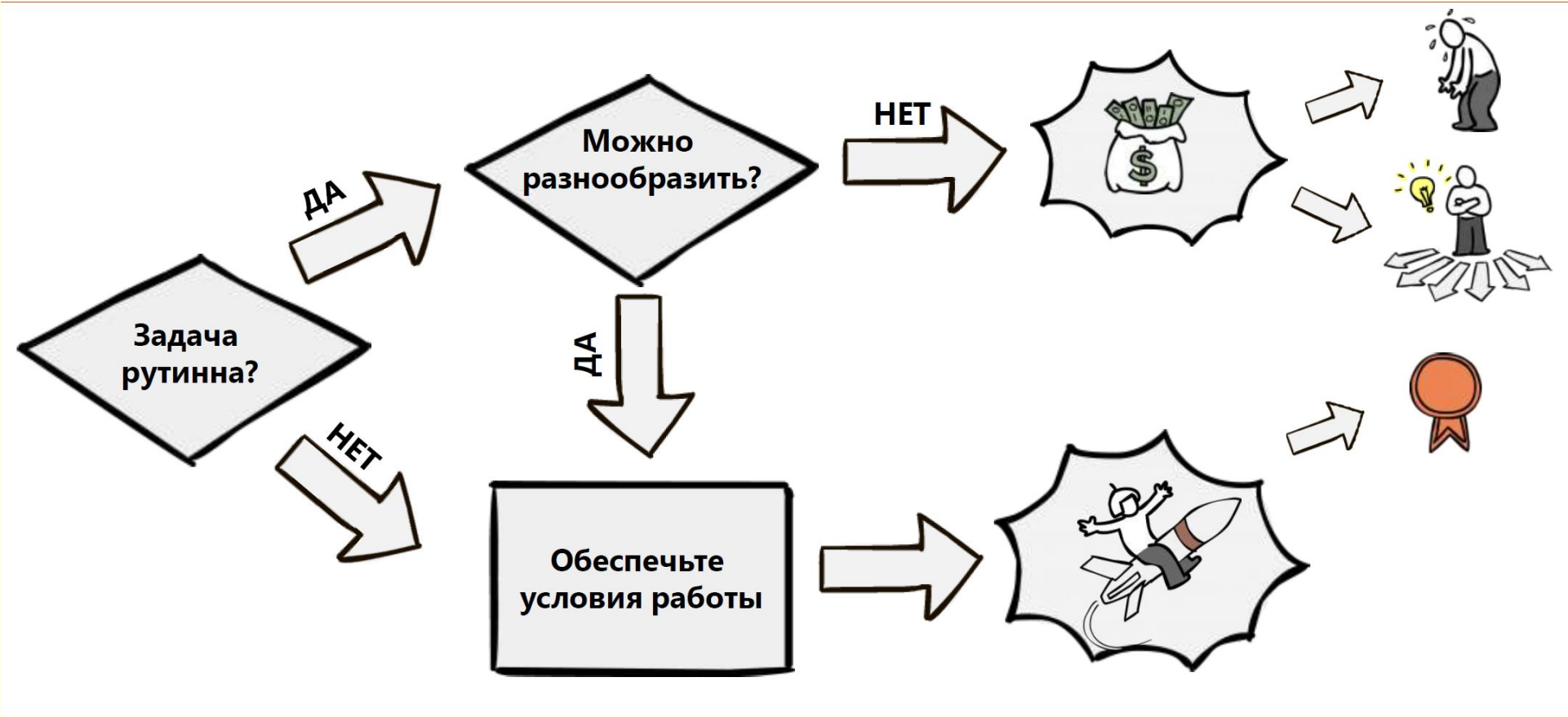
Мотивация 2.1.



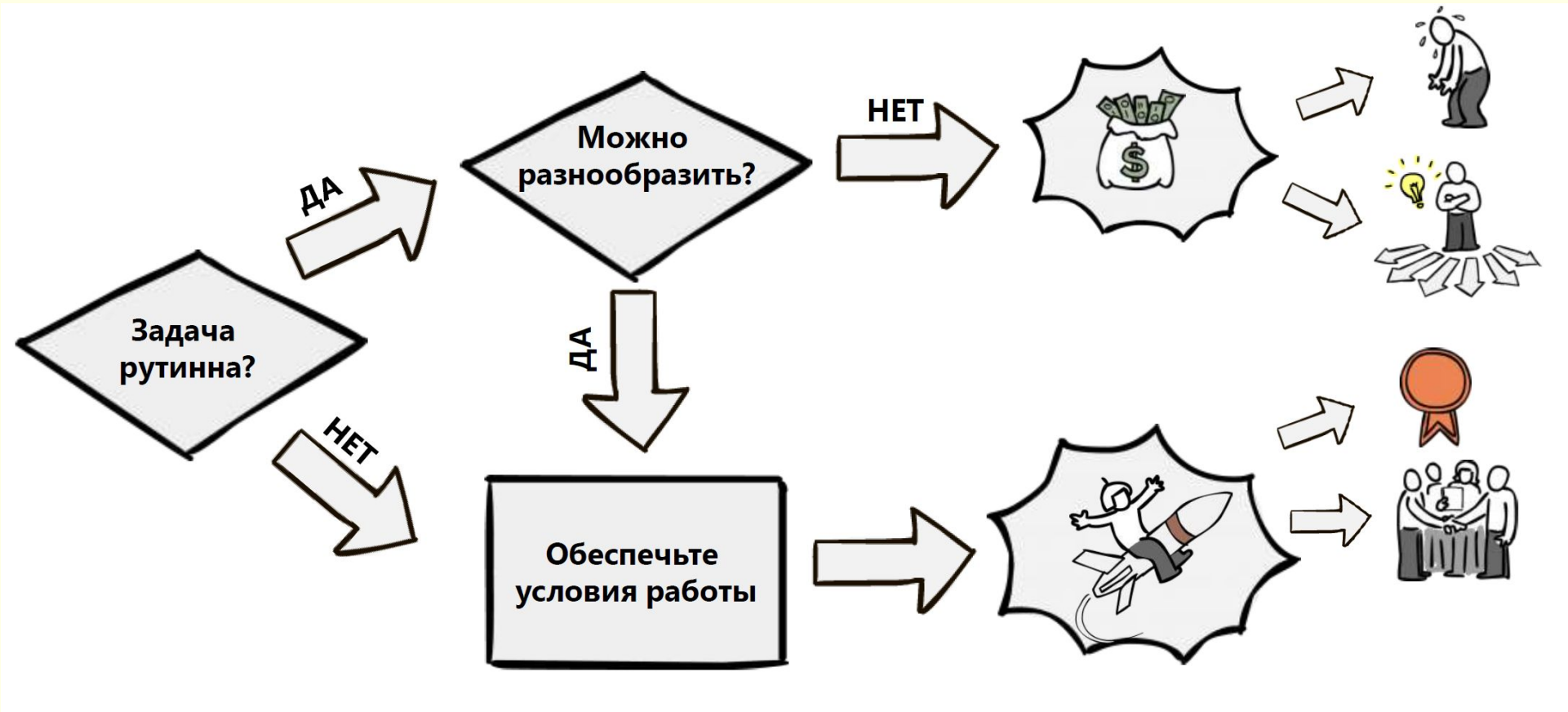
Мотивация 2.1.



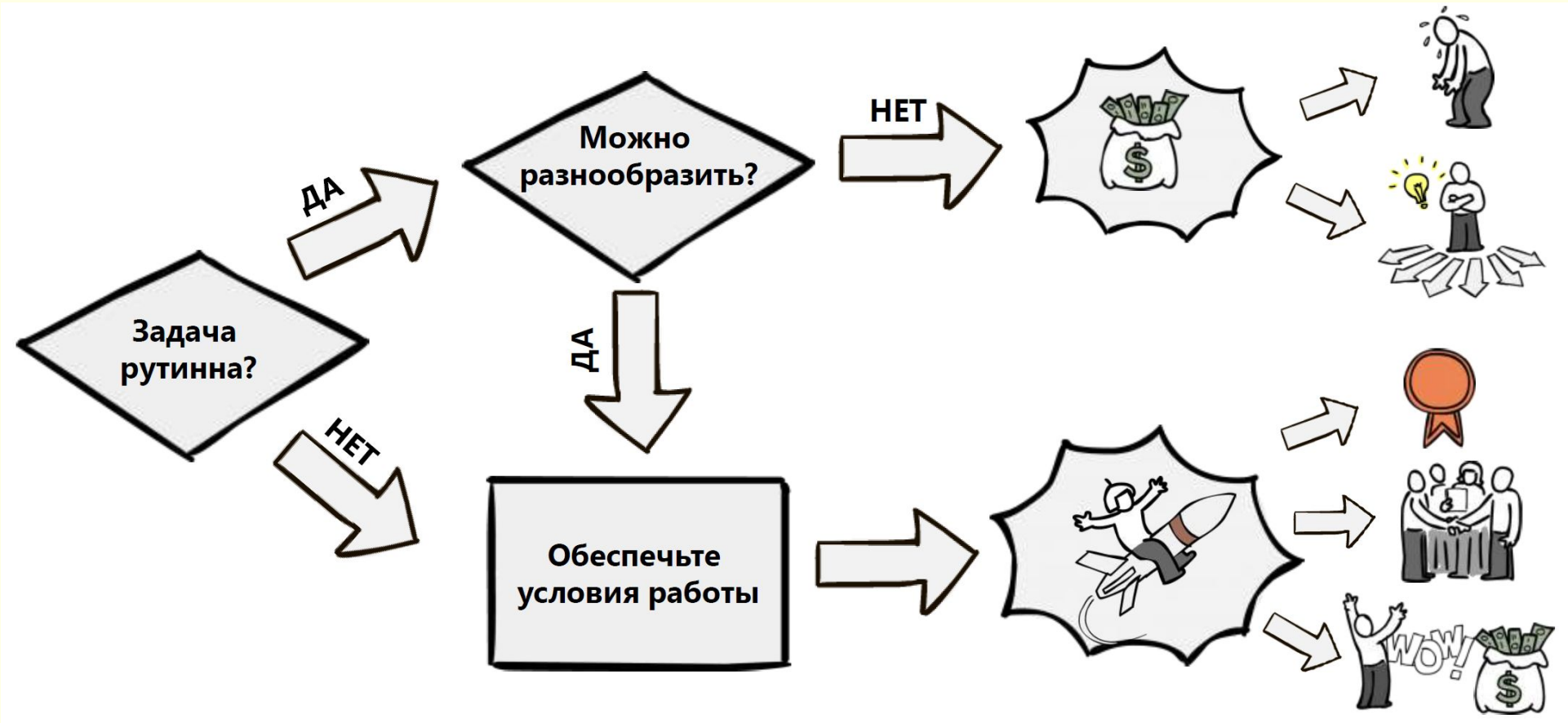
Мотивация 2.1.



Мотивация 2.1.



Мотивація 2.1.



Новое дыхание

1990 год

«Поток – это состояние в котором индивид может свободно направлять своё внимание на достижение своих целей, потому что ему не нужно бороться с внутренним беспорядком и защищаться от каких-либо угроз»



Михай Чиксентмихайи

Новое дыхание

1990 год

«Поток – это состояние в котором индивид может свободно направлять своё внимание на достижение своих целей, потому что ему не нужно бороться с внутренним беспорядком и защищаться от каких-либо угроз»



Михай Чиксентмихайи



Полное единение с деятельностью и ситуацией

Мотивация **3.0.**

Мотивация 2.0 – Подчинение

Мотивация 3.0 – Участие

Мотивация 3.0.

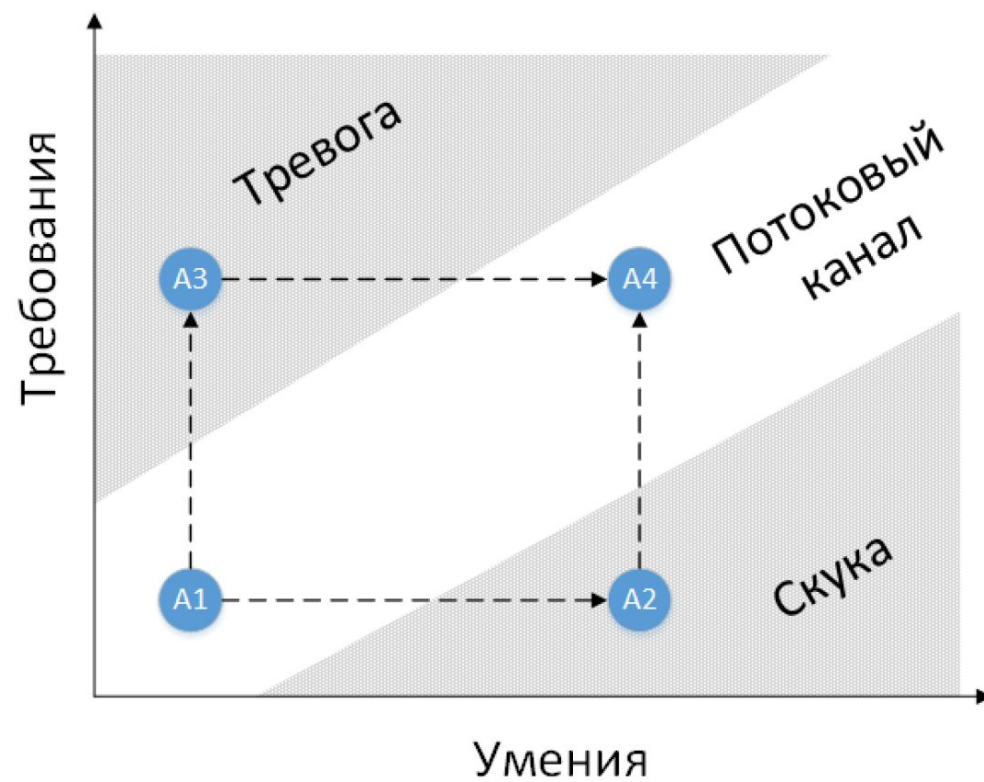
Мотивация 2.0 – Подчинение

Мотивация 3.0 – Участие

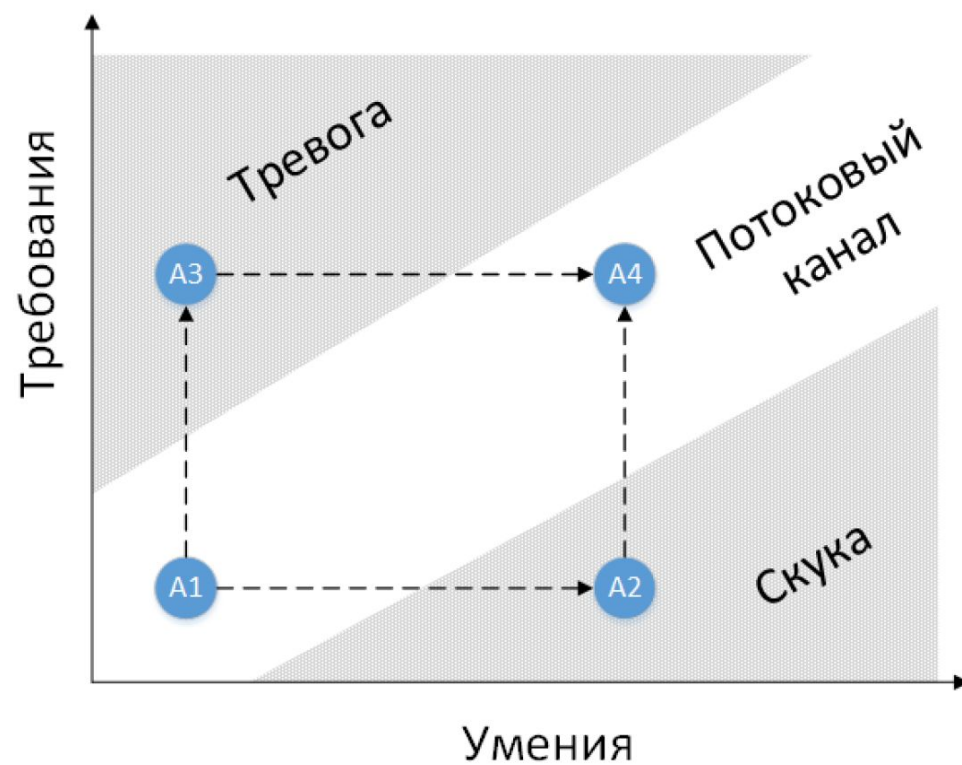
Естественное желание хорошо
работать путём переживания
состояния потока



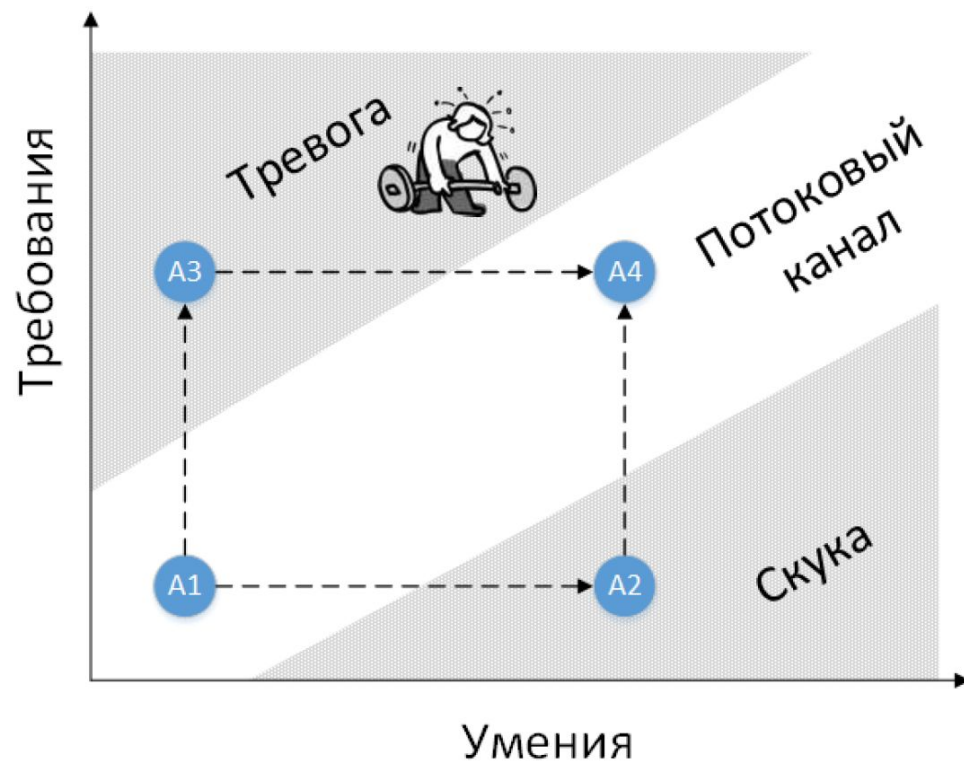
Потоковый баланс



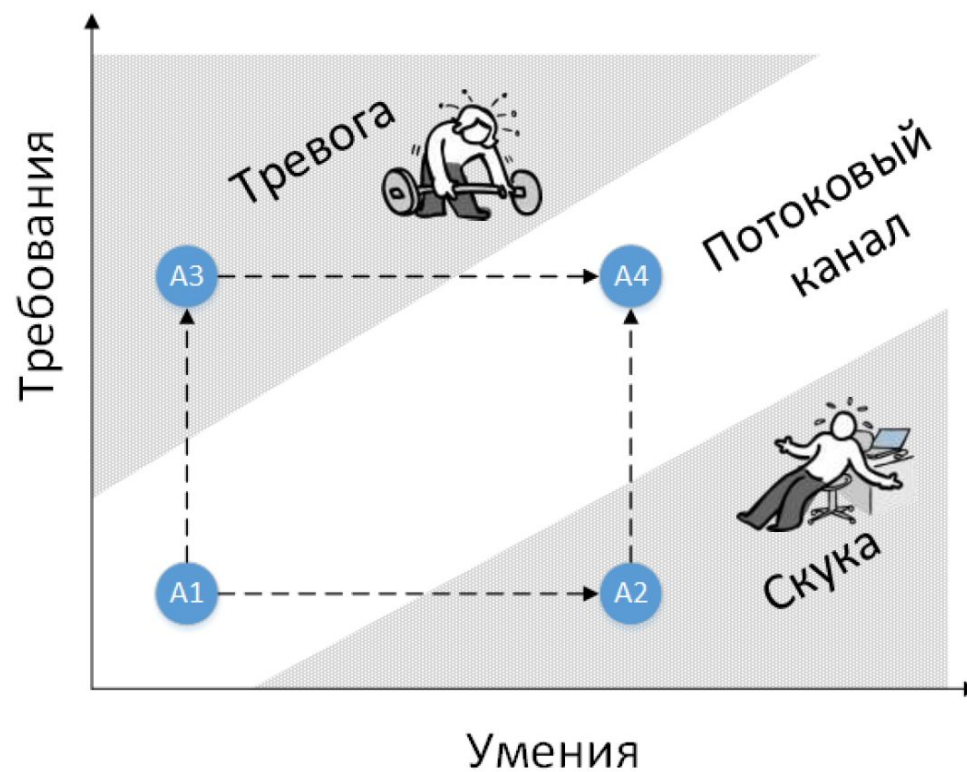
Потоковый баланс



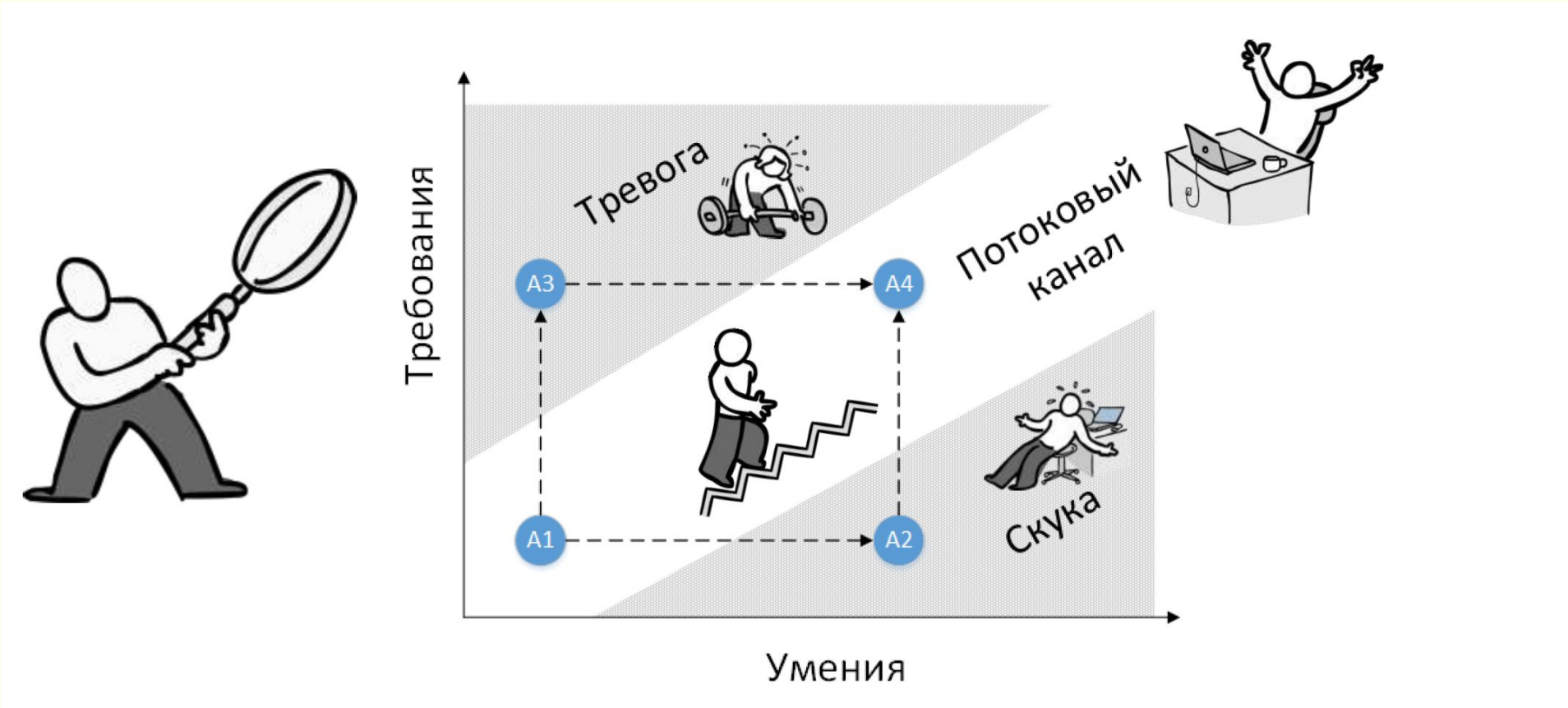
Потоковый баланс



Потоковый баланс



Потоковый баланс



Что помогает войти в состояние потока?



Ясность в отношениях (вы точно знаете, что от вас хотят)

Интерес к руководителю к тому, что думает и чувствует подчиненный, а не только озабоченность тем, успеет ли он закончить задачу



Предоставление возможности выбора (и принятие на себя ответственности за него)

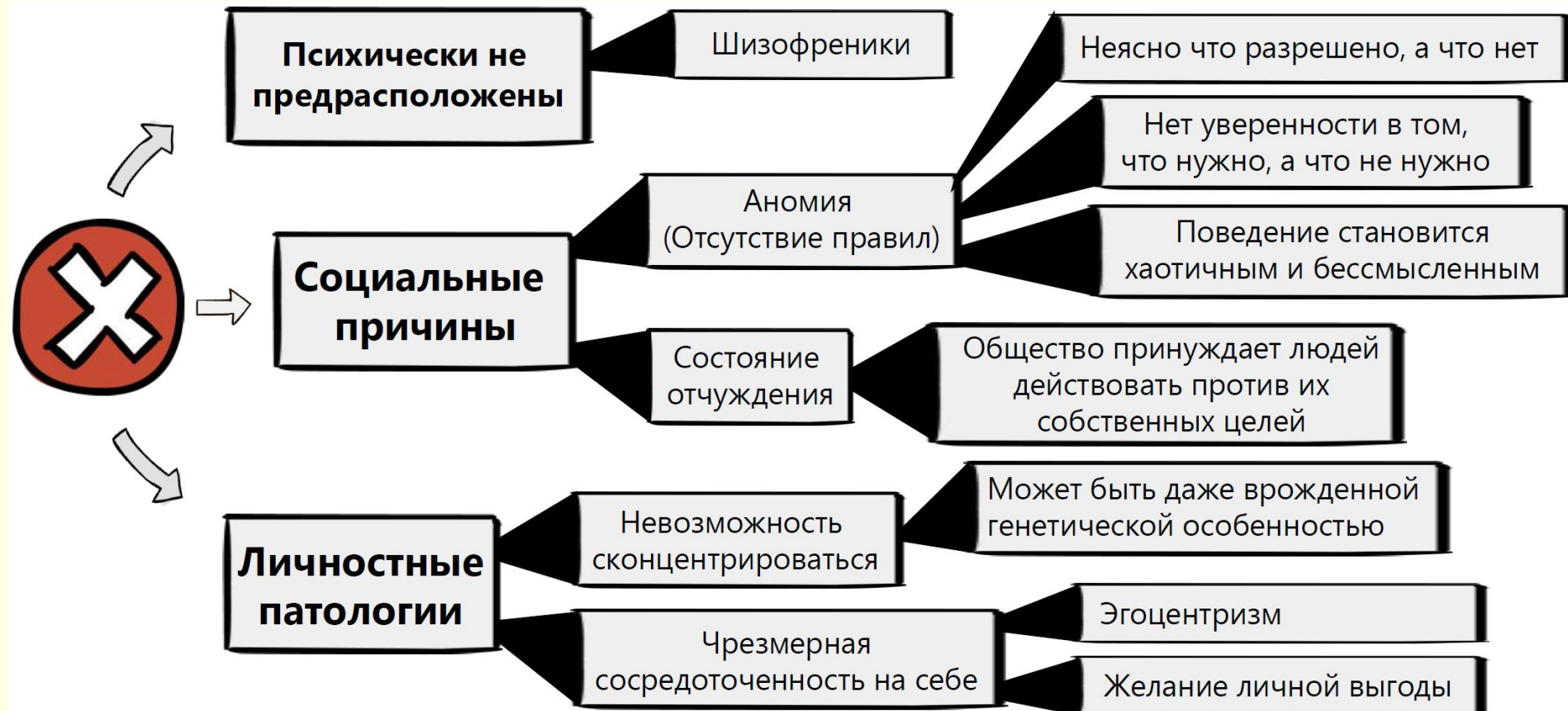


НЛП-шное якорение

Чувство общности



Что мешает входу в состояние потока?



Система мотивации **3.0** основана на идее, что людьми в долгосрочной перспективе движет внутренняя мотивация

Она базируется на трех ключевых элементах:

- свобода выбора, автономия - желание управлять собственной жизнью;
- мастерство - потребность развиваться в каком-то важном деле;
- наличие достойной цели, целеустремленность - желание делать то, что мы делаем.

Эти составляющие формируются людьми самостоятельно, а задача управляющих создать максимально комфортные условия для их воплощения.

Важно!

Деньги — это внешняя мотивация.

Правильная мотивация должна быть внутренней.

«Внутренняя мотивация имеет огромное значение во всех видах экономической деятельности. Немыслимо, чтобы людей мотивировали исключительно или даже преимущественно внешние стимулы».

У внутренней мотивации есть одна важная особенность: она работает тогда, когда человек имеет «базовый уровень дохода»:

«Если базовое вознаграждение человека является неадекватным или необъективным, то всё его внимание будет поглощено мыслями об ущербности своего положения или тревогой о своём материальном положении».

Автономия состоит из 4 важнейших сфер

Самостоятельность в выборе задачи. Такие компании как 3M и Google активно применяют следующую практику - в течение дня 20% рабочего времени, каждый сотрудник может заниматься, чем пожелает. Самое интересное то, что именно в этот промежуток времени, когда каждый сам определяет себе задачу, были придуманы самые инновационные идеи в компаниях.

Самостоятельное управление временем. Главная идея этого пункта - работо-датель покупает у сотрудников не затраченное на работу время, а результат.

Самостоятельность в выборе методов достижения задачи. Здесь подходят слова Стива Джобса: «Мы нанимаем профессионалов не для того, чтобы указывать им, как и что делать, а чтобы они нам это показывали».

Команда. Это самый сложный пункт. Ведь сложно создать ситуацию, когда сотрудникам можно было бы выбирать с кем работать. Но можно создавать условия, при которых люди добровольно создавали проектные команды. Ведь одна из причин по которой привлекает предпринимательство - это возможность создать свою собственную команду.

Мастерство и состояние потока

1. Мастерство - это образ мышления. Люди могут придерживаться двух различных взглядов на собственный интеллект - «теория данности» и «теория приращения». Первые считают, что интеллект - это наша данность, его объем ограничен и мы не в силах его увеличить. Сторонники второй теории думают по-другому и рассматривают интеллект, как своего рода силу. Но лишь вторая теория ведет к мастерству.

2. Мастерство - это усилие. Какое бы удовольствие не доставляло состояние потока, оно обычно длится не очень долго, а вот путь к мастерству - это долгий путь через тернии, и часто он не очень весел. Поэтому «Постарайтесь выбрать профессию, самые будничные и трудоемкие аспекты которой будут приносить вам радость. В этом случае вы всегда будете счастливы» - Уилл Шорц.

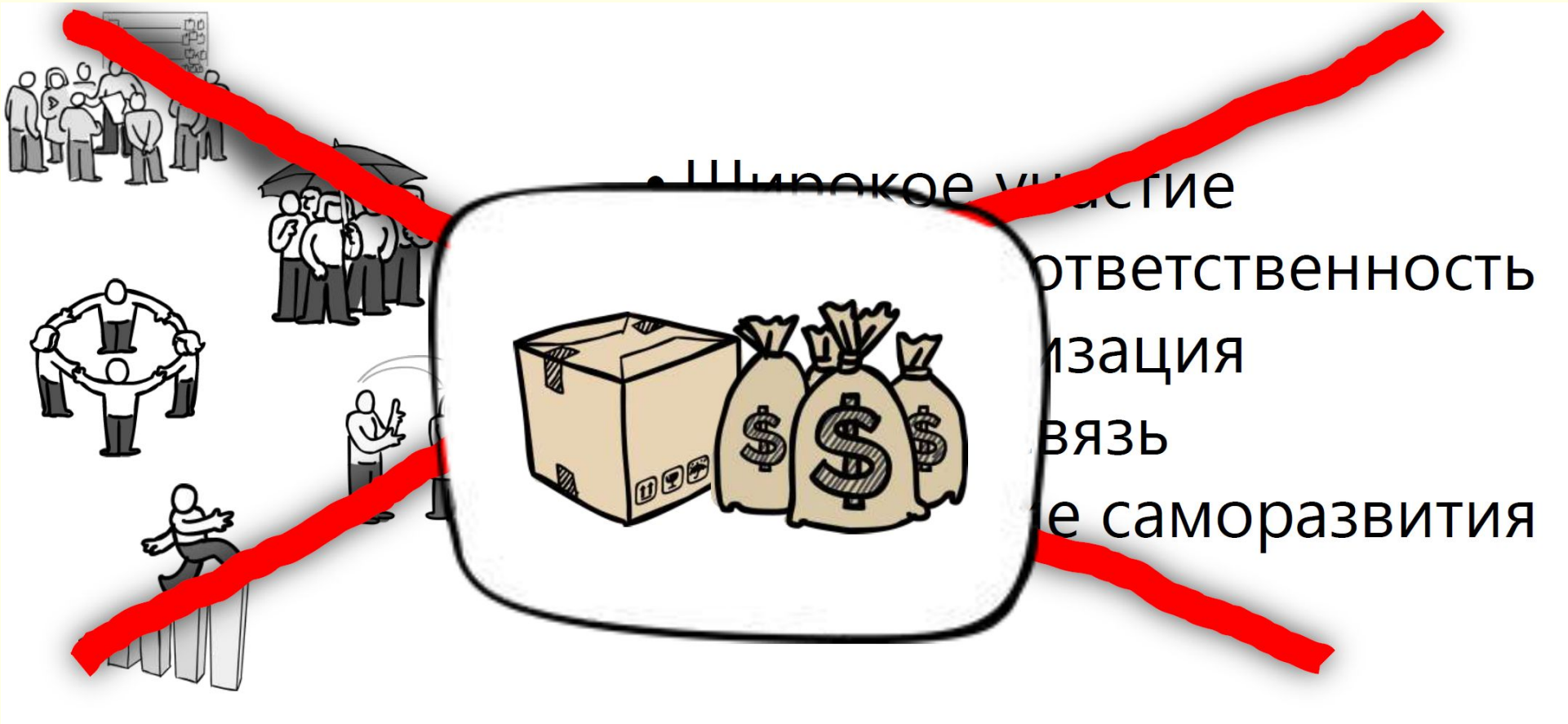
3. Мастерство - это асимптота. Асимптота - это прямая линия, к которой приближается кривая, но никогда ее не касается. Так и с мастерством. Каждое действие профессионала в следующий раз будет лучше предыдущего. Мастерством невозможно овладеть до конца.

Мотивация **3.0.** в командной работе



- Широкое участие
- Групповая ответственность
- Самоорганизация
- Обратная связь
- Приветствие саморазвития

Мотивация **3.0.** в командной работе



Деньги – мотивация?

Выделяют три вида контракта, которые люди заключают с компаниями:

1

рабочий контракт

2

бренд-контракт

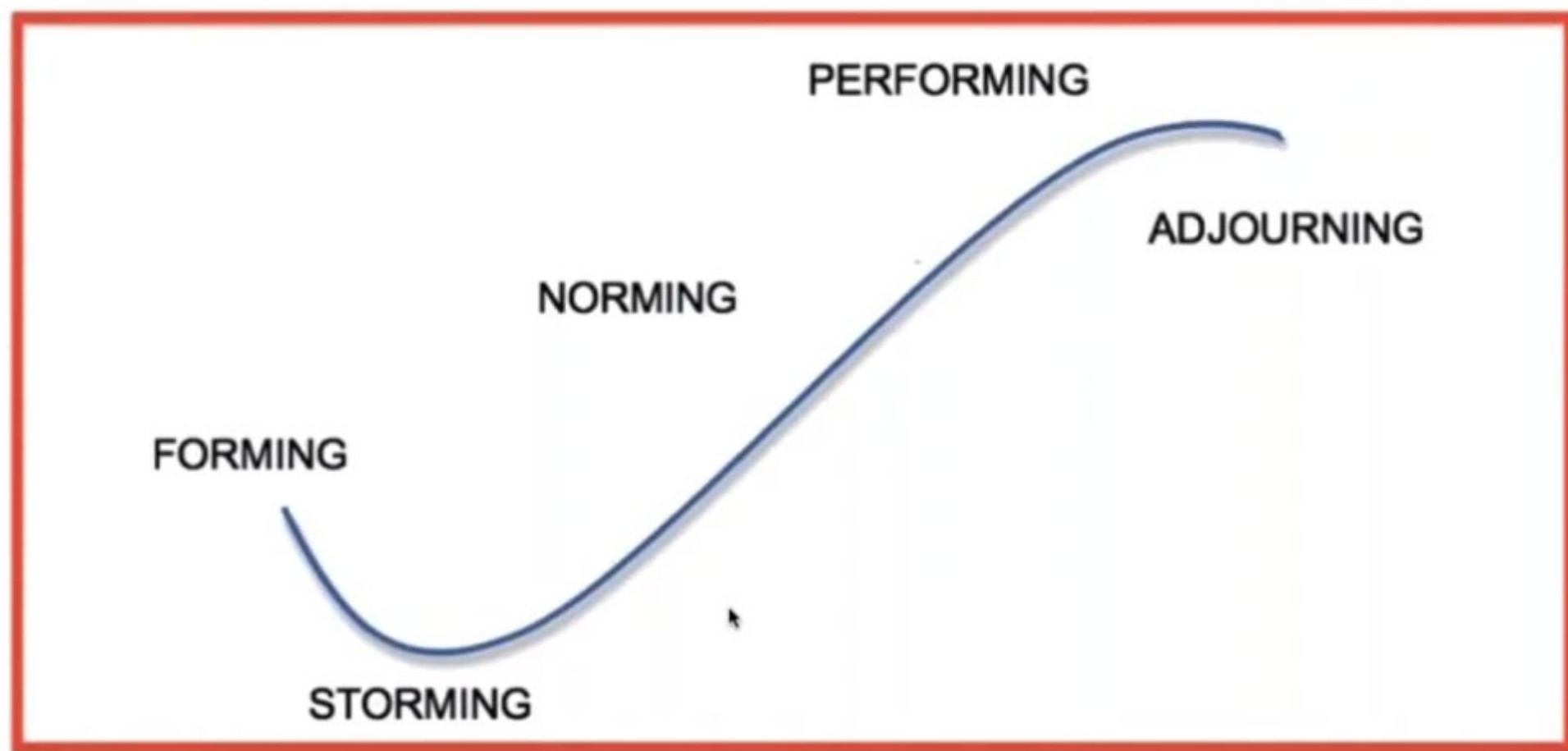
3

психологический контракт

Так собственно почему же компании продолжают платить зарплаты, а люди хотеть их получать? Вот ответы:

- 1 Работа - это возобновляемый стабильный способ получения денег. То есть из всех вариантов, именно работа является наиболее доступным способом.
- 2 Так делают другие – это правда. Если бы в нашем обществе большинство людей работали не за деньги, за ними повторяли бы многие. Я уверен, что в странах, где введут безусловный доход мы увидим такое явление
- 3 У людей существуют потребности – есть, одеваться, лечиться, отдыхать, веселиться, играть, обезопасить себя и так далее. Способ их удовлетворения достаточно материален – с помощью денег. Идеи построения полностью социалистических государств не оправдали себя, поэтому иных источников удовлетворения потребностей нет.
- 4 Также у них есть цели – вот здесь все зависит исключительно от амбициозности человека и исходной точки. Люди хотят дома, машины, дорогие вещи. Способ их получить - тоже деньги.
- 5 Люди уважают себя и не хотят быть использованными – все знают, что за работу принято платить. Поэтому неполучить деньги за выполненную работу, если это не благотворительность и не помощь, считается – быть обиженным
- 6 Это «баллы», которые показывают результат работы. Каждый человек хочет этот результат видеть. Далеко не всегда его легко измерить, поэтому деньги являются универсальным измерителем успешности. Многие люди, которые хотят развиваться считают деньги лучшим способом измерения своего развития
- 7 Это способ самовыражение – многие люди испытывают потребность быть признанными другими людьми. Здесь деньги для них являются тем самым измерителем их ценности. Получая заработную плату выше других, они ощущают свою значимость.
- 8 Лень – для многих людей работа является нелюбимым занятием (по разным оценкам, до 60-70% людей не любят свою работу). Поэтому делать такую работу им лень. Единственный компенсатор для них – деньги, с помощью которых они могут получить удовлетворение вне работы.

Групповая Динамика



Мотивация на этапах командной работы

FORMING

Характеристики команды

- Неопределенные цели
- Низкий уровень проактивности
- Неясные коммуникационные потоки
- Избегание ответственности
- Отсутствие явных лидеров

Особенности фасилитации

- Создать общую цель
- Узнать ожидания
- Отмечать лидерство и мотивацию
- Поощрять ответственность
- Поддерживать инициативу

STORMING

Характеристики команды

- Высокий уровень независимости
- Сложности с коммуникацией
- Недопонимание
- Много неопределённости
- Дисфункциональное поведение
- Разные точки зрения - повод конфликта

Особенности фасилитации

- Уменьшить токсичную коммуникацию (переход на личности, оскорбления)
- Приветствовать разные мнения
- Практиковать толерантность
- Задать базовые правила поведения
- Ограничивать время дискуссий

Мотивация на этапах командной работы

NORMING

Характеристики команды

- Релевантность тем для рабочего общения
- Ясные цели, роли, обязанности
- Понятные правила взаимодействия
- Понимание взаимозависимостей

Особенности фасилитации

- Выработать механизм быстрого распространения информации
- Создать "петли" обратной связи
- Регулярно оценивать продуктивность
- Определить в чем экспертиза команды
- Поддерживать сотрудничество

PERFORMING

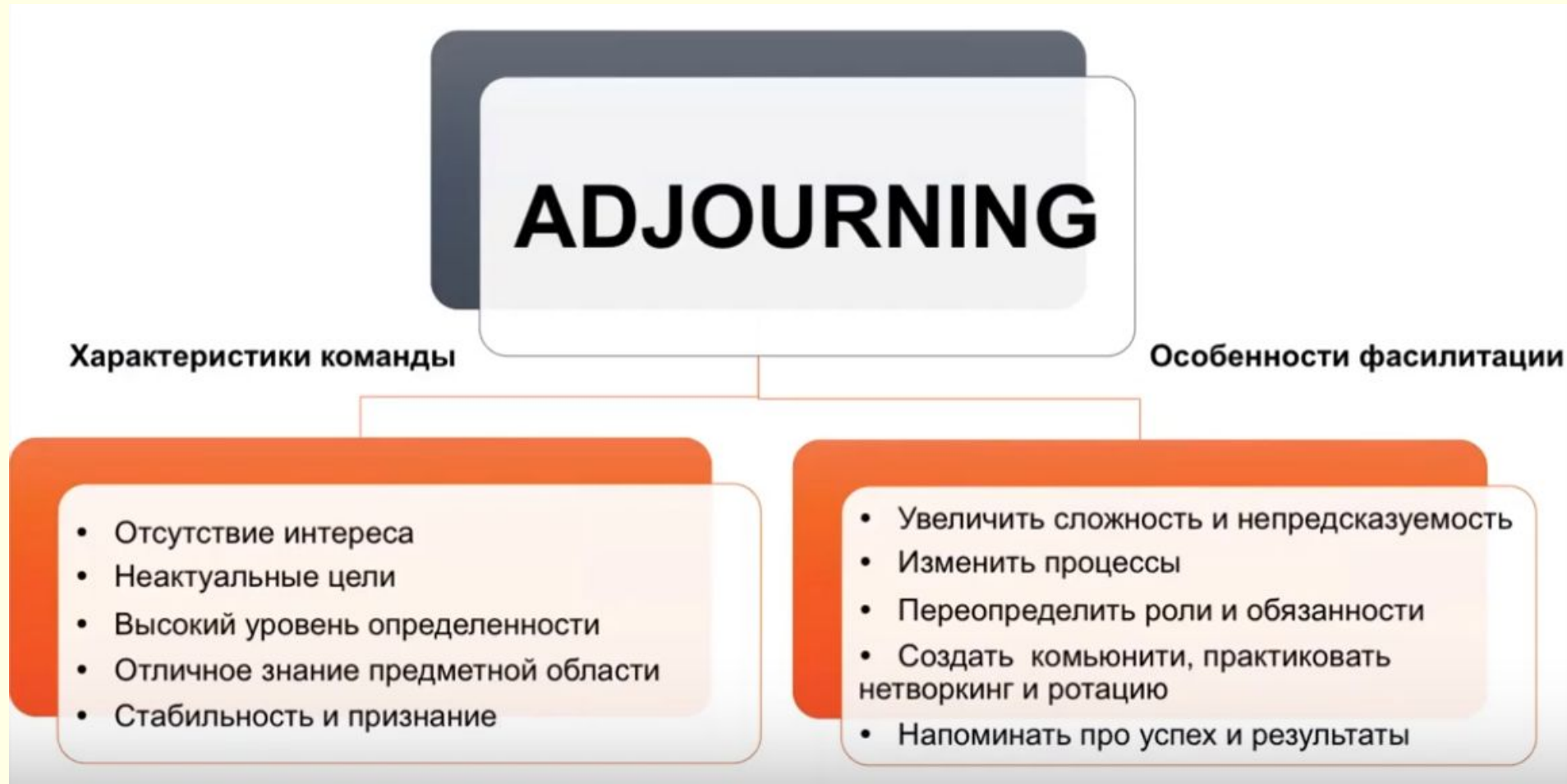
Характеристики команды

- Ответственный подход к проектным задачам и активностям
- Стабильный прогресс и результаты
- Высокий уровень проактивности
- Само-организация и -фасилитация
- Отличная командная работа

Особенности фасилитации

- Проводить ретроспективы, улучшаться
- Праздновать успехи
- Подвергать сомнению привычные паттерны
- Оценивать результаты по отношению к достижению цели, держать фокус
- Помнить про процессы/правила

Мотивация на этапах командной работы



Почему один и тот же человек в разных ситуациях ведет себя одинаково? Почему два человека в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному?

Два человека

- Ситуация 1 = Ситуация 2
- Поведение 1 \neq Поведение 2

Один и тот же человек

- Ситуация 1 \neq Ситуация 2
- Поведение 1 = Поведение 2

Подходы к объяснению поведения

1. Через устойчивые характеристики (личностные черты, темперамент, склонности, ценности и пр..) **Типология.**

2. Через потребности **Индивидуальные мотиваторы.**

**Определение индивидуальных
мотиваторов в ходе интервью и
общения. Методы определения и
интерпретация результатов**

«Мы все закипаем при разных температурах»

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 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.
- 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.
- 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

Определение индивидуальных мотиваторов

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим

набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни;

увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.)

4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. (Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно социально адаптированным.)

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. (Потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков.)

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги,

Определение индивидуальных мотиваторов

7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности сле-

довать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать

сложные, многообещающие рубежи.)

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конку-

ренции и влиятельности. (Это показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное

сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.)

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки). (Указывает

тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и сти-

муляции.)

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления.

Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или

приемлемыми.)

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. (Показатель желания

Работа в парах

- Представьте, что вашей текущей задачей является набор новой команды. Проинтервьюируйте друг друга.
- Тезисно запишите ответы друг друга.
- Время – по 7 минут в каждую сторону.
- Вопросы задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа.

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?

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

Анализ карты мотиваторов (1)

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

Анализ карты мотиваторов (2)

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
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 вступить в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность

Анализ карты мотиваторов (3)

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

Анализ карты мотиваторов (4)

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление превзойти других и т.п.	Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается	Такому сотруднику необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малопригоден для рутинной работы

Анализ карты мотиваторов (5)

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

Анализ карты мотиваторов (6)

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
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

Анализ карты мотиваторов (7)

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 понять, как управлять им в процессе работы (1)

- ✓ Деньги
- ✓ Признание, оценка
- ✓ Самореализация

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

- ✓ Деньги
- ✓ Творческая задача
- ✓ Карьерный рост
- ✓ Четкость целей

Для данного кандидата характерно сочетание двух мотиваторов — «творческая задача» и «четкость целей». Таким образом, можно предположить, что этот человек будет хорошо мотивирован в ситуации, предполагающей большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат, с другой (например, на ряде позиций в маркетинге, финансах, рекламе,

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

Анализ карты мотиваторов позволяет понять, как управлять им в процессе работы (2)

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

Для данного кандидата характерна нематериальная мотивация. Важно выяснить, какая именно работа ему бы понравилась. Затем, в процессе ее выполнения ему нужно периодически предлагать именно те задачи, которые представляют для него максимальный интерес, причем подчеркивать это. Необходимо постоянно отслеживать удовлетворенность сотрудника работой. При этом нельзя забывать об ориентации на результат, т.е. использовать управление по целям и регулярно оценивать достижения. Для кандидата важны определенная прогнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда нужно оговаривать, чего ожидают от него другие и чего он, в свою очередь, может ожидать от коллектива и организации.

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

Анализ карты мотиваторов позволяет понять, как управлять им в процессе работы (3)

- ✓ Одобрение
- ✓ Вознаграждение
- ✓ Статус
- ✓ Карьерный рост
- ✓ Давление

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны стандартные атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка его работы в сравнении с его же собственными прежними результатами и результатами окружающих. Если такому сотруднику станет известно, что чей-то труд оплачивается выше, могут возникнуть проблемы. Значительную роль будет играть личность руководителя, поэтому большое значение имеет баланс признания и критики. Для такого сотрудника значимы конкурсы, публичные поощрения и т.п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя это нуждается в проверке). Любое позитивное изменение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более «солидное» название должности, даже без реального роста) будет воспринято им как признание его заслуг, выделение его из общего ряда.

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

Анализ карты мотиваторов позволяет понять, как управлять им в процессе работы (4)

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

Довольно редкое сочетание. В данном случае речь идет о сотруднике бухгалтерии, поэтому безопасность и стабильность — хорошие мотиваторы. Однако они не подошли бы кандидату на должность, предполагающую значительную нестабильность, стрессы (например, в клиентском сервисе, продажах). Чувство ответственности — также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, скорее всего, данная формулировка связана с пониманием специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора. Это может объясняться как тем, что кандидат уверен в своем профессионализме и рассчитывает на довольно высокую зарплату, так и тем, что у него есть другие источники дохода (например, если кандидат — женщина, имеющая обеспеченного мужа). О том, с какой из двух ситуаций мы имеем дело, можно судить по профессиональному уровню претендента и его стоимости на рынке труда. В нашем случае это первый вариант. Есть некоторый риск того, что материально мотивировать такого сотрудника будет довольно сложно. Поэтому рост вознаграждения следует 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)

Анализ карты мотиваторов позволяет понять, как управлять им в процессе работы (5)

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

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

Ситуационное интервью

1. Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?
2. 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?
3. Опишите идеальную команду. А теперь назовите (опишите) ваше место в ней.
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 в команду?
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 то, и другое вовремя вы не сможете. Каковы ваши действия?

Психолингвистический анализ

Еще одна возможность подробнее рассмотреть мотивационные факторы человека — это проанализировать его речевые и мыслительные особенности.

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

▣Тип референции

▣Процесс — результат

▣Процедуры — возможности

▣Содержание – окружение

Стремление - Избегание

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

Люди, у которых преобладает избегание, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они весьма успешны при осуществлении контролирующих функций, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, такие люди испытывают значительные трудности при общении с людьми, особенно если оно является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлемо для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

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

Стремление - Избегание

Стремление

- **Людей стремления** гораздо эффективнее мотивировать различными формами поощрения, а также установкой более высокой планки цели.
 - Формулировка стремления — «для того, чтобы...».
 - Для людей, у которых доминирует стремление, более эффективна высокая планка целей.
 - Руководителю важно помнить о том, что абсолютное стремление часто подразумевает неумение видеть и обходить опасные моменты, так что при управлении таким сотрудником следует больше внимания уделять «подводным камням».
- ✓ Если у руководителя и подчиненного ярко выражены черты двух противоположных типов, это может оказывать негативное влияние на эффективность управления и требует коррекции со стороны руководителя.

Избегание

- Для **людей же избегания** более действенными будут порицание или возможность избежать неприятностей.
 - Формулировка избегания — «для того, чтобы не...».
 - 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.
- ✓ 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.

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.

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

лиц, чье мнение важно для человека.

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

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

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

Референция

Внешняя

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

Внутренняя

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.

Процесс - Результат

- ✓ 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).
- ✓ 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.

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

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

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

Типы позиционирования в рабочих

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

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

На предыдущем месте работы я придумал новую систему взаимодействия с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внедрить систему для всех своих коллег в отделе. Объем продаж у нашего отдела вырос на 35 %, а у меня – на 45 %, поскольку я начал применять эту систему первым. Поэтому я стал «Сотрудником года», а все остальные получили отличные бонусы по итогам года.

Это ответ, характерный для МЕНЕДЖЕРА. Он позиционирует себя как лидер, который генерирует идеи для всей команды, доказывает их ценность, внедряет их или участвует во внедрении. Его интересуют как личные достижения (при этом для него важно, чтобы они были несколько выше, чем у окружающих), так и достижения команды в целом.

Подобный

ответ показывает, что человек готов к управлению другими людьми и уже видит себя в этом качестве.

Однако стоит отметить, что такой ответ характерен для начинающего менеджера и того, кто готов перейти с позиции успешного рядового сотрудника на позицию руководителя (низшего или среднего звена, в зависимости от размеров компании). Опытный руководитель высшего уровня вообще не будет выделять свои личные достижения, он будет говорить

только о том, чего достигла команда под его руководством. При этом чем более склонен данный менеджер к делегированию как стилю управления, тем больше внимания будет обращать на достижения команды в самостоятельной работе.

На предыдущем месте работы сложилась не самая удачная система взаимодействия с дистрибьюторами. Многие, и я в том числе, считали, что ее нужно 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, у него проявляются и некоторые черты 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

Особенности мотивации: «одиночка», «менеджер», «командный игрок»

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

УГРОЗЫ	<p>В случае если результат или вознаграждение в значительной степени зависят от 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 значительно демотивирован. При отсутствии положительного подкрепления извне быстро 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 отсутствие 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 индивидуальный результат, причем 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 «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 (коуч-консультанта 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>

Типовые сценарии и мотивация

человек действительно не умеет управлять своим временем, вследствие чего перегружен,
«Ни на что не хватает времени / Такая нагрузка / Все на мне»

в других его загрузка вполне нормальна, и он прекрасно справляется с порученным объемом работы. Но на самом деле это не имеет особого значения.

Основной сигнал, посылаемый в такой ситуации, состоит в следующем: «Я действительно значим, я действительно полезен, без меня нельзя обойтись». **Его поведение свиде-**

тельствует о том, что такому человеку не хватает признания собственной значимости. Наи-

более предпочтительная реакция – подтверждение этой значимости, периодическая похвала

и поддержание разговора о том, как вы (возможно, не только вы, но и другие люди) цените то,

что он делает. Следует подтвердить, что от мнения и действий этого человека действительно

многое зависит. Очень часто такой сценарий становится повторяющимся в ситуациях, когда

сотрудник не получает возможности карьерного роста, на который претендует, или когда работа сама по себе не дает необходимого человеку признания. Тогда это может и должно быть компенсировано руководителем. Сам по себе такой сценарий не опасен, его нельзя счи-

тать особенно негативным, но он помогает корректировать подход к мотивации сотрудника.

Неправильная и непродуктивная реакция:

– советы по управлению временем, тем более упреки в неправильном планировании дня (это можно и нужно делать, но не в момент проявления сценария):

«Все пропало/Никто меня не понимает»
Данный сценарий говорит о повышенной потребности человека в сочувствии, эмпатии, сопереживании.

Правильная реакция заключается в том, чтобы подтвердить: вы разделяете эмоции человека и в целом согласны, что в жизни мы действительно часто сталкиваемся с непониманием. Мысль о том, как это трудно пережить, можно подтвердить примерами из собственной жизни (но избегая сравнений). Следует постепенно уводить человека от этой темы, переводя разговор на продуктивные пути выхода из сложной ситуации или на другой предмет. Заикливание на обозначенной проблеме может привести к неадекватной реакции собеседника и его депрессивному состоянию. Главное, о чем стоит задуматься руководителю, – это является ли такое настроение сотрудника временным или постоянным. Если оно временное, то мы можем просто увеличить «дозу» адресованных ему эмпатии, сопереживания. Если же это его постоянное состояние, то оно, как правило, свидетельствует о наличии у него достаточно серьезных комплексов и жизненных проблем. В такой ситуации важно определить, как они сказываются на работе и готов ли руководитель постоянно оказывать данному сотруднику поддержку.

Неправильная реакция:

– утверждать, что все проблемы собеседника – ерунда, не стоят внимания или очень легко разрешимы;

«У меня все равно не получится/Заранее извините»

Данный сценарий имеет смысл учитывать только в том случае, если он является повторяющимся; если же человек поступает так только в конкретный, отдельно взятый момент, то никаких выводов делать не стоит.

В ситуации повторения такой сценарий очень похож на предыдущий, разве что лишен агрессии и характерен для случаев заниженной самооценки (возможно, в какой-то одной сфере).

Человек заранее обезопасил себя на тот случай, если не справится с порученной работой.

Оптимальный вариант: дать понять собеседнику, что он действительно умеет прогнозировать ситуацию и вы приняли его предостережение, однако предложить ему попробовать, заверив, что ничего страшного не произойдет и в том случае, если у него ничего не получится. Впоследствии следует выяснить, что же именно его смущало, и постараться постепенно внушить ему позитивный настрой. В дальнейшем необходимо повышать квалификацию сотрудника в этой сфере, а также его самооценку и уверенность в себе.

Неправильная реакция:

- отмахнуться от предупреждения, заявив, что все получится;
- обвинить человека в неспособности хоть что-нибудь сделать;
- предложить отказаться от попытки что-либо предпринять.

«Я и так все знаю зачем мне еще чему-то учиться, да и кто меня может чему-то научить?) / Ну что тут может быть нового!»

Защитная реакция, подтверждение собственной значимости, компетентности, профессионализма.

Очень часто этот сценарий характерен именно для людей, не вполне уверенных в себе (уверенный в своих способностях и адекватный человек помнит о том, что получение

дополнительных знаний всегда полезно).

В такой ситуации следует подтвердить компетентность и прошлые заслуги сотрудника и свести вопрос обучения, повышения квалификации, по сути дела, к обмену опытом, оценке навыков других людей или каких-либо теорий. Такого человека следует чем-то удивить, поразить. Если же подобный сценарий становится доминантным, то почти всегда можно говорить об отсутствии перспектив дальнейшего развития такого сотрудника. Этот момент стоит учитывать при управлении организацией, культивируя в ней идею о том, что перспективность человека и его карьерный рост определяются стремлением развиваться и обучаться.

Неправильная реакция:

- попытка доказать некомпетентность данного сотрудника (можно удивить его или продемонстрировать ему что-то, чего он не знает, не подчеркивая его неосведомленность);
- убеждать в том, что обучение полезно.

Мотивационное общение: Критика

- ✓ Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не сводиться к поиску виновных или напоминаниям о прошлых ошибках: «Наша задача в том, чтобы понять, как можно улучшить ситуацию, чтобы повысить твою эффективность и избежать ошибок в будущем. Поэтому мы не будем вспоминать прошлое, а наметим план действий на будущее».
- ✓ Критикуя сотрудника, оставьте ему возможность высказаться о ситуации и возможности ее исправления: «Каково твое мнение о ситуации? Что мы можем сделать? Какие у тебя предложения?» Именно это позволяет нам добиться большей ответственности сотрудника за последующие действия и разрешение ситуации в будущем.
- ✓ Критикуя, необходимо отметить и положительные качества сотрудника (еще лучше с них начать): «Я вижу, что ты очень старался, часть проекта выполнил отлично, а вот как мы можем изменить ситуацию в..?» Важно и закончить критику на позитивной ноте – ноте уверенности в том, что ситуация будет разрешена и в дальнейшем начнет развиваться позитивно.
- ✓ Критиковать можно действия, но никак не качества человека и черты его личности. Мы можем сказать человеку, что он не смог сосредоточиться при выполнении задачи и в будущем ему стоит выделять более удобное время для сложных дел, но не говорим, что он в принципе рассеянный. Применительно к данному правилу вспомните, как вас критиковали школьные учителя, и сделайте наоборот.

✓ Мотивационное общение: Критика

✓ Критика должна быть конкретной. Избегайте слов «всегда» и «никогда»: они создают у сотрудника ощущение, что вы к нему придираетесь, что он несправедливо обижен. Поэтому, готовясь к мотивационной критике, подумайте, какие конкретно факты и особенности поведения человека вы будете приводить как пример того, что необходимы улучшения и исправления.

✓ Очень полезно использовать прием объединения: «Когда я начинал работать, я тоже часто не мог самостоятельно решить проблему с клиентами. Для новичка это нормально. Как ты думаешь, какие есть пути выхода из этой ситуации?..» Этот прием позволяет нам, с одной стороны, на своем примере или примере другого человека ненавязчиво подсказать

способ решения проблемы, а с другой – морально поддержать сотрудника, позволить ему сохранить адекватную самооценку.

✓ Бывает полезна метафорическая критика. С метафорической критикой мы все сталкивались, читая басни. В жизни же надо позволить слушателю самостоятельно сделать вывод. В качестве примера мы рассказываем о решении, принятом в другой организации или другими людьми, которое имело очень позитивные последствия. Затем мы даем возможность сотруднику самому провести параллели и сделать самостоятельный вывод: «Ты знаешь, несколько лет назад у нас довольно часто случалось так, что некоторые сотрудники,

вместо того чтобы самим предложить решение в сложной ситуации, шли за помощью к руко-

водителю. В итоге они теряли клиентов и, как следствие, заработок». В целом надо отметить, что метафорическое влияние – очень эффективный метод управленческого общения и

позволяет не только критиковать, но и формировать определенные убеждения, побуждать к

конкретным действиям и моделям поведения.

Мотивационное общение: Критика

- ✓ Переходите к следующему вопросу, только решив предыдущий. Несоблюдение этого правила, кстати, – одна из самых типичных ошибок (сейчас я говорю о предупреждающей критике). Иногда руководитель сам увлекается и отходит от темы, иногда подчиненный старается переключить его внимание на что-то более для него позитивное. Помните, с чего вы начали и какую цель преследуете в итоге, возвращайте собеседника к вопросу, который необходимо обсудить досконально.
- ✓ Придерживайтесь принципа «один проступок – одно наказание», т. е. критикуйте за какое-то нарушение один раз. Постоянно возвращаясь к однажды совершенной ошибке, вы существенно демотивируете сотрудника и снижаете действенность критики как таковой. Поэтому, высказав критическое замечание, больше к этому вопросу не возвращайтесь (если допущенная ошибка, конечно, не повторяется).
- ✓ Заканчивать критику всегда лучше каким-то позитивом, подведением итогов по планам действия по улучшению ситуации: «Я думаю, мы сможем убедить клиента продолжить с нами сотрудничество, для этого мы сделаем такие-то шаги».
- ✓ Избегайте публичной критики: публичная критика часто воспринимается как личное оскорбление, за бурей эмоций человек уже не видит фактов, кроме того, публичная критика может существенно ухудшить микроклимат в коллективе, а также отношение к руководителю.

Мотивационное общение: Виды влияния

✓ Влияние закона взаимной договоренности

Формулировки «Как мы с тобой договорились...», «Мы с тобой договорились, что...» эффективны в подавляющем большинстве случаев при соблюдении двух условий: если такая договоренность, хотя бы условно, существует и если мы имеем дело с порядочным человеком.

✓ Влияние закона как обязательного условия

Формулировка: «Так положено по...», «Исходя из этой инструкции, ты должен...»

✓ Влияние закона как групповых норм

Формулировка: «У нас в команде так принято/не принято». Если у вас сильная, однонаправленная корпоративная культура, если в компании / команде люди действительно уважают мнение друг друга, если есть писанные и неписанные законы, то такой вид влияния будет эффективен для всех.

✓ Экспертное влияние

Экспертное влияние – это один из самых эффективных видов влияния, который оказывает воздействие на всех людей, для которых имеет значение профессиональный рост и содержание работы, кому важно мнение окружающих и руководителя.

✓ Харизматическое влияние, или влияние примера

Формулировка: «Я уверен, что ты сможешь это сделать», «Для меня очень важно, чтобы ты это сделал», «Я бы на твоём месте...».

Это влияние эффективно при условии, что руководитель является примером для сотрудника, входит в его референтную группу и обладает ярко выраженной харизмой. Харизма – сочетание энергетики и обаяния личности.

Мотивационное общение: Виды влияния

✓ Влияние вознаграждения

Формулировка: «Ты сможешь принять участие в этом проекте, и это даст тебе новый профессиональный опыт (если профессиональный рост является мотиватором для данного сотрудника)». Общая схема формулировки: «Сделай это, и это даст тебе (мотиватор)». Важно понимать, что под вознаграждением не имеется в виду материальная выгода. Суть влияния заключается в том, что мы объясняем сотруднику, как то или иное действие позволит ему реализовать его потребности и мотивы. Для того чтобы эффективно использовать влияние вознаграждения, необходимо уметь определять карту мотиваторов каждого конкретного сотрудника, т. е. понимать, какой комплекс мотиваторов присущ именно ему. Тогда мы сможем, с одной стороны, добиться от сотрудника работы с максимальным КПД (коэффициентом полезного действия), а с другой – предоставим ему возможность полной

✓ Влияние принуждения

Формулировка: «Если ты этого не сделаешь, то не сможешь продолжить свой карьерный рост (любой другой мотиватор)».

По сути дела, влияние принуждения является зеркальным отображением влияния вознаграждения. Но важно помнить о нескольких закономерностях. В большинстве случаев эффективно соотношение 70/30, где 70 – вознаграждение, поощрение, а 30 – принуждение,

наказание. Во-вторых, чем выше уровень отдельного человека, чем выше уровень персонала

в целом, тем более эффективно позитивное подкрепление (в отличие от негативного).

Таким

образом, влияние принуждения стоит использовать очень осторожно и только тогда, когда

Выводы о мотивации

Каждый вид работы – оптимальная мотивация	Парадоксальный вывод, что очень высокая мотивация ухудшает достижения, объясняется увеличением эмоционального напряжения и волнения, которые приводят к снижению эффективности работы. От роста усилий увеличивается не качество, а лишь количественные показатели достижений. Умеренный уровень волнения влияет на любую деятельность положительно.
Мотивация достижения и внешняя стимуляция взаимосвязаны	У людей с сильным мотивом достижения и успеха создание дополнительной внешней стимуляции (вознаграждения, конкуренции, похвалы) заметно ухудшает достижения в решении задач. У исследуемых со слабым мотивом достижения, наоборот, создание избыточной мотивации улучшает результаты.
Мотивация зависит от временной близости к цели	Чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень активности, и не следует усиленно стимулировать его к деятельности, так как может возникнуть эффект перемотивации с последующим снижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем эффективнее будет дополнительное стимулирование.
Важным мотивационным фактором является объяснение причин неудачи - атрибуция	Вознаграждение за способности, оценивание каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников, может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.
Влияние вида подкрепления на мотивацию	Если задание вызвало у человека значительный интерес, при этом сопровождаемый внешним подкреплением (материальным, символическим - грамоты, призы, - или словесным вознаграждением), то после отмены материального подкрепления отмечается значительное снижение интереса, а после отмены символического и словесного - незначительное.

<p>Когда награды (внешнее подкрепление) снижают мотивацию:</p>	<p>а) если награда формирует чувство, что тобой манипулируют; б) если у человека нет чувства гордости за свои поступки; в) если подкрепляется деятельность, которая нравится человеку и которую он выполнял с интересом и без наград; г) если подкрепление не зависит от достижения; д) если подкрепляются как хорошие, так и удовлетворительные результаты; е) если награды используются слишком часто и превращаются в обычную, заурядную процедуру.</p>
<p>Влияние субъективной оценки человеком своих способностей и компетентности</p>	<p>Люди с сильным чувством собственной эффективности ставят перед собой сложные цели и прилагают больше усилий для их достижения. Уверенность в собственной компетентности повышается в процессе успешной деятельности, т. е. опыт успешности положительно отражается на чувстве собственной компетентности, а следовательно, мотивирует дальнейшую деятельность.</p>
<p>Частота и регулярность подкрепления</p>	<p>Режим непрерывного подкрепления подразумевает предъявление подкрепления каждый раз, когда человек демонстрирует желаемое поведение. В повседневной жизни встречается достаточно редко. Подкрепление с фиксированным коэффициентом действия (реакций) предполагает подкрепление после определенного числа действий - скажем, выплата заработка за изготовление определенного числа единиц продукции. Чем длительнее интервал между подкреплениями, тем больше вероятность снизить темп работы после подкрепления, так как до следующего подкрепления еще далеко. Подкрепление с вариативным коэффициентом реакций четко не фиксирует, когда будет осуществляться подкрепление. Это побуждает человека осуществлять деятельность без снижения интенсивности, поскольку неясно, когда будет следующее подкрепление и при каких результатах деятельности.</p>
<p>Психологическое влияние негативной мотивации</p>	<p>Негативная мотивация - побуждение, вызываемое осознанием наказания, неприятностей, неудобств, которые могут возникнуть в случае невыполнения деятельности. Стремление избегать негативных переживаний и наказания побуждает человека действовать так, как от него ожидают окружающие. Радость от избегания наказания становится позитивным подкреплением. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы. После исчезновения угрозы стремление к выполнению действия, которое было запрещено и сдерживалось, восстанавливается. Если человек уверен, что наказание неизбежно, это будет</p>

Соотношение мотивации и возможностей и схемы действий

Категория мотивации	Возможности использования	Предполагаемые действия
ХОЧЕТ — МОЖЕТ	Оптимальный на данный момент сотрудник	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ карты мотиваций 2. Построение системы мотивации и ситуационного руководства 3. Создание плана индивидуального профессионального развития
ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ	Мотивированный сотрудник с недостаточными для данной работы возможностями	<p style="text-align: center;">Диагностика</p> <pre> graph TD A[Диагностика] --> B[Недостаток знаний и практических навыков] A --> C[Несоответствие индивидуально-личностных характеристик и способностей] B --> D[Обучение, тренинг] C --> E[Значительное несоответствие] C --> F[Незначительное несоответствие] D --> G[Ротация или увольнение] E --> G F --> H[Тренинг, индивидуально-личностное развитие] </pre>
НЕ ХОЧЕТ — МОЖЕТ	Достаточно квалифицированный, но не мотивированный сотрудник	<p style="text-align: center;">Анализ карты мотиваций</p> <pre> graph TD A[Анализ карты мотиваций] --> B[Устраивает компанию] A --> C[Не устраивает компанию] B --> D[Построение индивидуальной системы мотивации и ситуационного руководства, а также системы управления по целям] C --> E[Увольнение] </pre>
НЕ ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ	Данный сотрудник не соответствует полностью	Увольнение, так как другие варианты слишком затратны

***Как мотивировать себя что-то делать? Да никак -
оставайтесь в жопе.***

— Артемий Лебедев

Инструменты для мотивации





Полезно для
здоровья



- ✓ Почему и зачем вы это делаете?
- ✓ Техника 5 «почему»
- ✓ Как вы узнаете, что уже реализовали задуманное (ВАК)
- ✓ Мои смыслы: 5 кейсов из опыта
 - ✓ Ищем паттерн
 - ✓ Что из этого делаете сейчас?
- ✓ Прогулка со смыслом
- ✓ Проявление внутренних ценностей через внешние сферы жизни
- ✓ Вторичная выгода
- ✓ Из каких задач состоит ваша задача?
- ✓ Радар эмпатии





Короткий
путь



- ✓ Минимизируйте количество блокеров к задаче
- ✓ Знайте свои способы «слинять»
- ✓ Запишите все ваши отговорки
- ✓ Будьте готовы - спите в кроссовках
- ✓ Определите ключевые шаги (critical path)
- ✓ Визуализируйте путь (kanban board)
- ✓ Найдите союзников, сократите время с «нытиками»
 - ✓ Моя соц. сеть союзников
- ✓ Найдите фотографии, которые вас мотивируют
- ✓ В каких местах вы более настроены на работу?
- ✓ Что значит начать делать?
 - ✓ Что является точкой невозврата?

6	3	5	3	5		
Pending	Analysis		Development		Test	Deploy
	Doing	Done	Doing	Done		

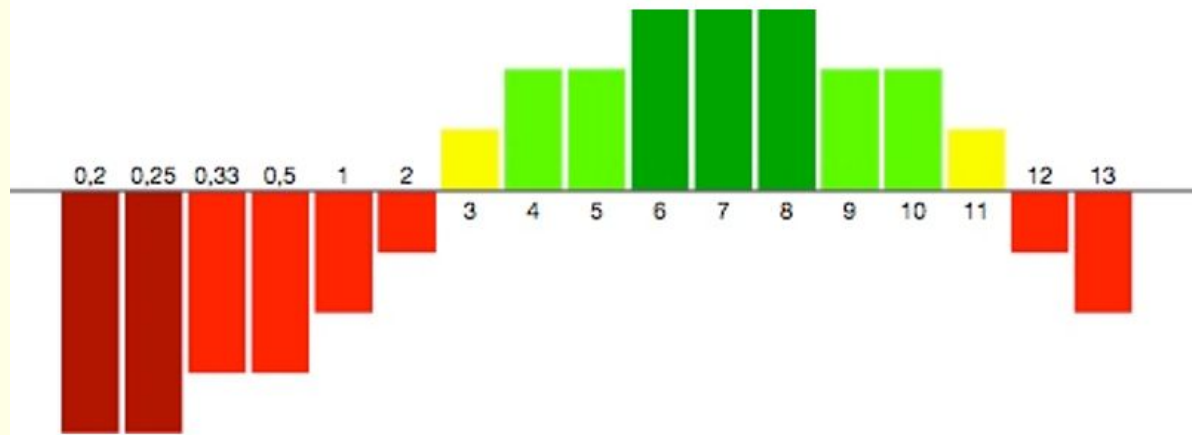




Выше
производительность



- ✓ Три позитивных события
- ✓ Три урока
- ✓ Используйте коэффициент «Лосадо»: три позитивные эмоции на одну негативную, чтобы остаться на прежнем уровне производительности.
- ✓ Радость – это выбор



www.luxoft.com

3:1

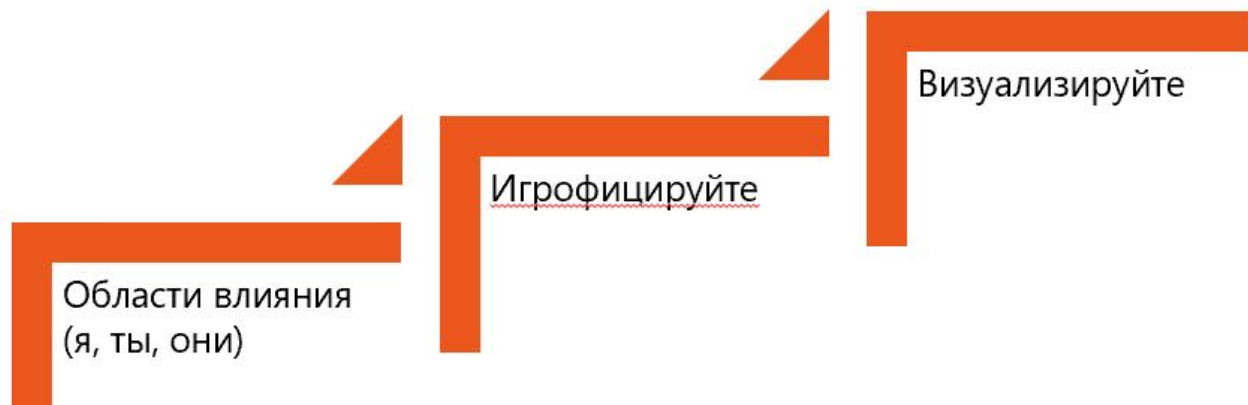


POSITIVE vs. NEGATIVE

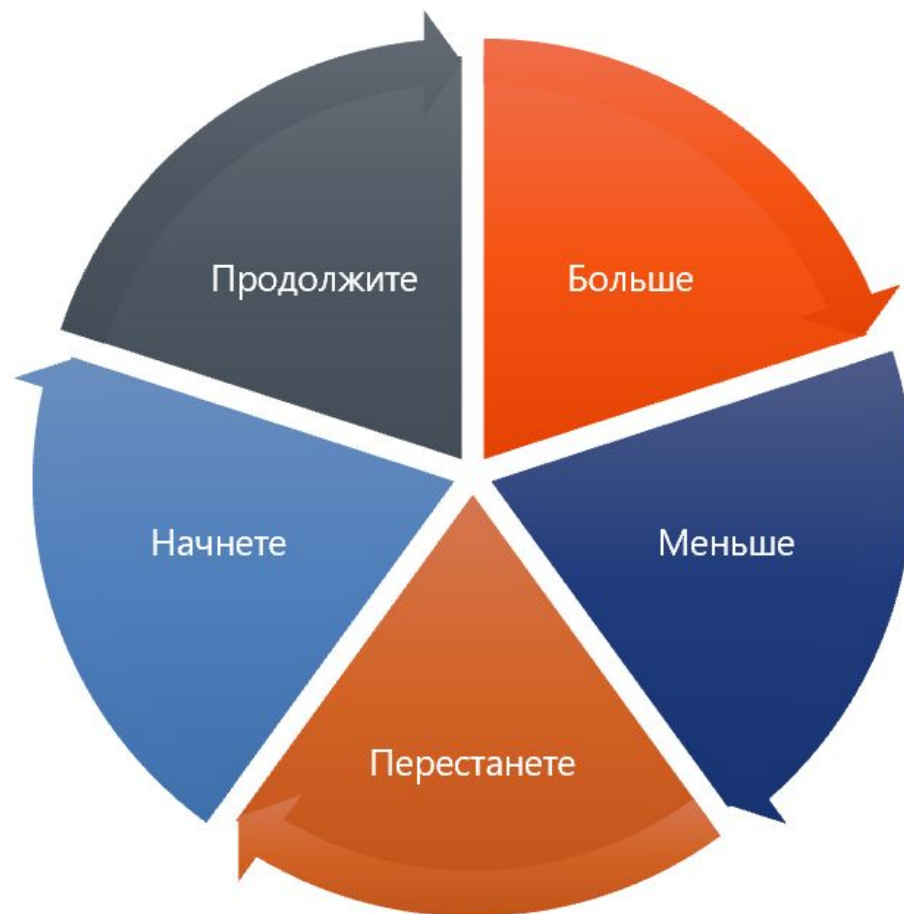
Source: Losada, Marcial (1999)

PRODUCTIVE WORKGROUPS

Ваша мотивационная модель



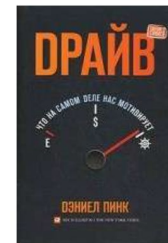
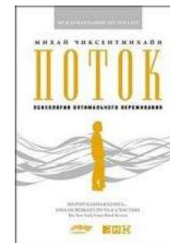
Время для рефлексии





Посмотреть/Почитать

- ✓ The surprising truth about what motivates us by Dan Pink <https://youtu.be/u6XAPnuFjJc>
- ✓ Dreamland: Adventures in the Strange Science of Sleep by David K. Randall <http://www.amazon.com/Dreamland-Adventures-Strange-Science-Sleep/dp/0393345866>
- ✓ Motivation: Need for Achievements <https://www.linkedin.com/pulse/motivation-need-achievements-mukhina-icagile-icp-icp-atf-psm-l>
- ✓ Motivation: Need for Affiliation <https://www.linkedin.com/pulse/motivation-need-affiliation-mukhina-icagile-icp-icp-atf-psm-i>
- ✓ The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It <http://www.amazon.com/The-Willpower-Instinct-Self-Control-Matters/dp/1583335080>
- ✓ Flow: The Psychology of Optimal Experience <http://www.amazon.com/Flow-Psychology-Experience-Perennial-Classics/dp/0061339202>
- ✓ МИФ - <http://www.mann-ivanov-ferber.ru>
- ✓ Bookmate - <https://bookmate.com>



- Р.Дафт. Менеджмент
- М.Чиксентмихайи, Поток. Психология оптимального переживания
- Д.Пинк, Драйв. Что на самом деле нас мотивирует

Икигай

(яп. 生き甲斐?, «смысл жизни») — японское понятие, означающее ощущение собственного предназначения в жизни; икигай может представлять собой хобби, профессию или семью.

