

ВЕКТОРНОСТЬ ЛИДЕРА В БИЗНЕСЕ



ПУТЬ К УСПЕХУ

Тема 1. Целеустремлённость лидера

- Осознаваемые и неосознаваемые цели лидера в бизнесе
- Векторность ведущего мотива деятельности
- Логика экономической власти

Тема 2. Структурность внутреннего мира человека

- Осознаваемый (20%) и неосознаваемый (80%) потенциал человека
- 15 характеристик интуиции

Тема 3. Язык единства действия

- Пять языков Бессознательного
- Развитие функциональности в бизнесе
- Информация мира образов

Тема 4. Лидер и его окружение

- Основные отличия Лидера
- Лидер-мужчина и Лидер-женщина: общее и различия
- «Двойная мораль Мудреца» как условие самореализации Лидера
- Техника использования Интуиции для принятия точных решений в бизнесе
- Масштаб целей Лидера

Тема 5. Этика Лидера

Тема 6. Методики отбора персонала

Тема 7. Синемалогия. Просмотр и анализ фильма



САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

ИМЯ. КОМПАНИЯ

СИМВОЛ, ДЕВИЗ, ХОББИ

ЛИДЕР-ЭТО...

ОЖИДАНИЯ

ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ УЧАСТНИКА

КАК ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ПОЛЬЗУ ИЗ ЭТОГО ТРЕНИНГА?

- ЗАПИСИ
- ЛИЧНЫЙ ВКЛАД
- ОТКРЫТОЕ СОЗНАНИЕ
- «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»
- ОСЕНЬ
- ТРАП
- ПОГОНЫ
- КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ



ЛОГИЧЕСКИЕ УРОВНИ

«Я не могу сделать этого здесь»

«Я» - идентификация личности

«Не могу» - относится к убеждениям

«Сделать» - выражает способности

«Этого» - указывает на поведение

«Здесь – это окружение

ОКРУЖЕНИЕ

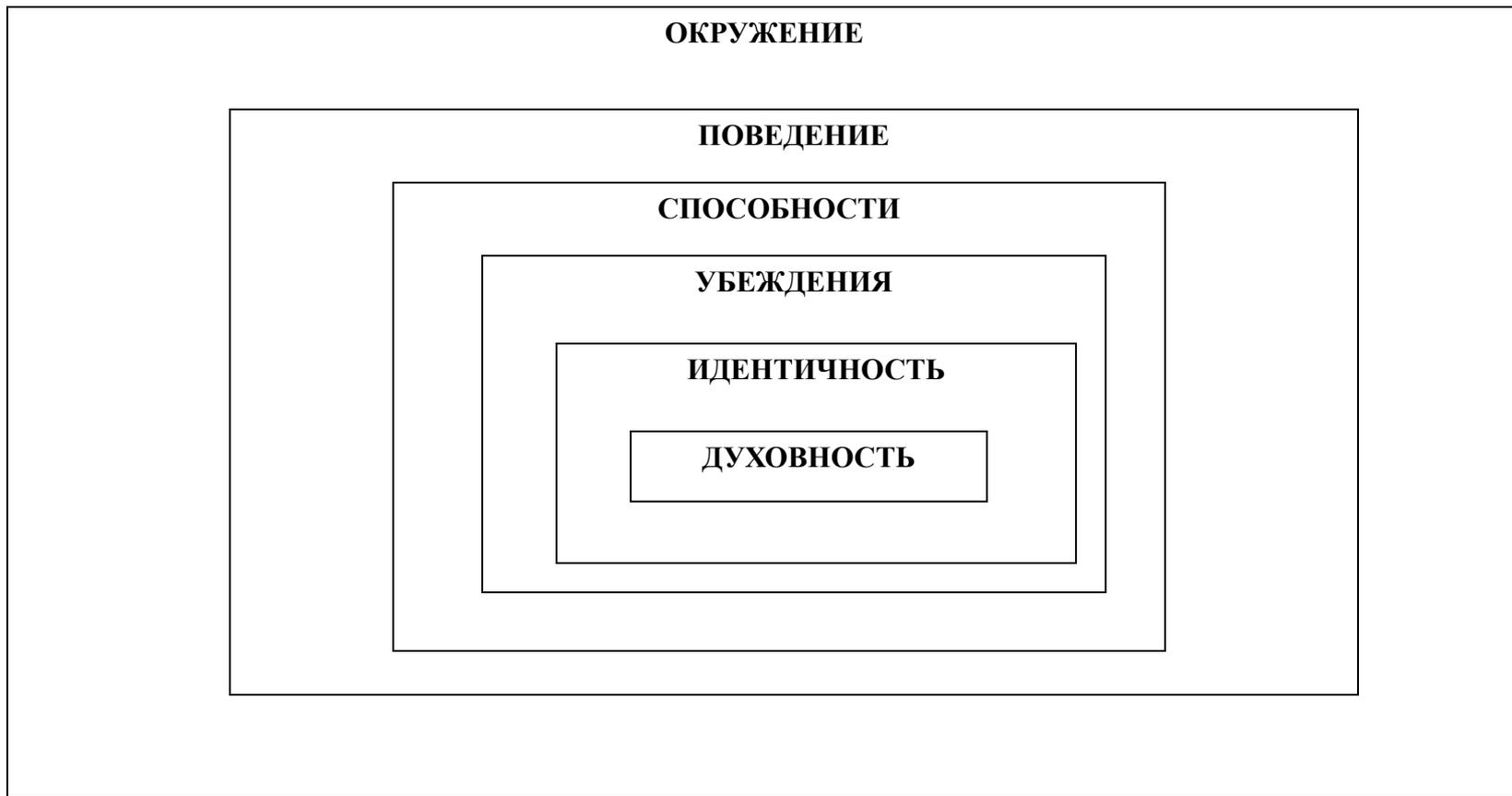
ПОВЕДЕНИЕ

СПОСОБНОСТИ

УБЕЖДЕНИЯ

ИДЕНТИЧНОСТЬ

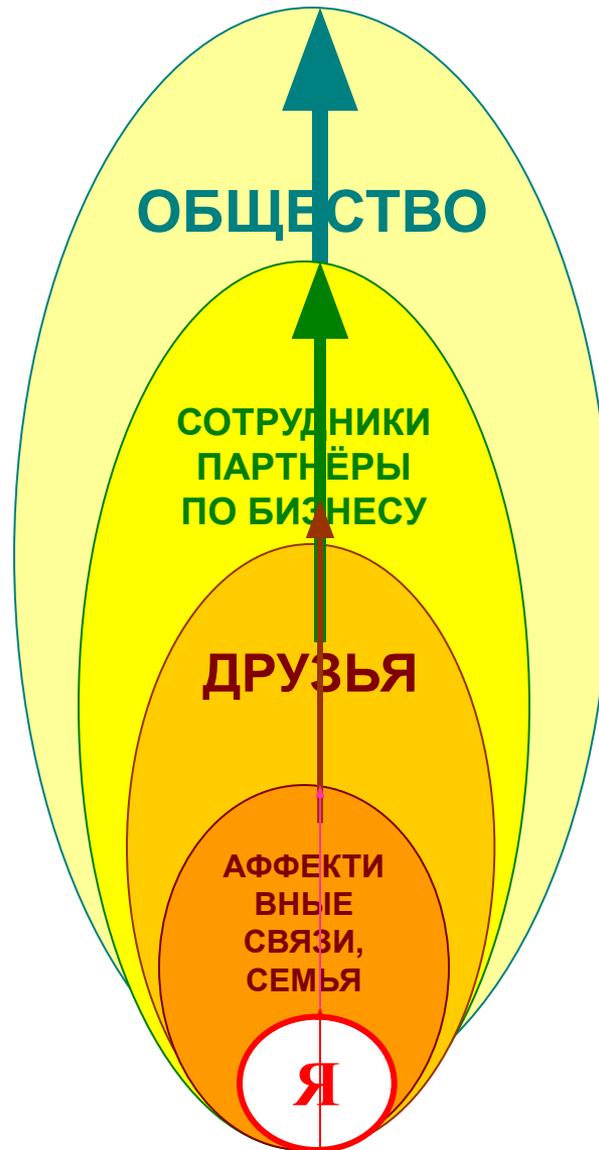
ДУХОВНОСТЬ



ТЕМА 1.
ЦЕЛЕУСТРЕМЛЁННОСТЬ ЛИДЕРА

ОСОЗНАВАЕМЫЕ И
НЕОСОЗНАВАЕМЫЕ ЦЕЛИ
ЛИДЕРА В БИЗНЕСЕ

ВЕКТОРНОСТЬ ЛИДЕРА В БИЗНЕСЕ



Личные потребности человека

**ПОТРЕБНОСТЬ
В САМО-ВЫРАЖЕНИИ**

**ПОТРЕБНОСТЬ
В УВАЖЕНИИ
И САМОУВАЖЕНИИ**

**ПОТРЕБНОСТЬ В ОБЩЕНИИ
И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К ГРУППЕ**

**ПОТРЕБНОСТЬ В СТАБИЛЬНОСТИ
И БЕЗОПАСНОСТИ**

ПОТРЕБНОСТИ ОРГАНИЗМА
(еда, сон, тепло, секс, движение, очищение, чистота)

ЛОГИКА И КООРДИНАТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ВЛАСТИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

1. Глобализация рынка

Обобществление международным рынком высших достижений одной страны и как результат – нивелирование товаров, процессов, денег, психологии

2. Цифровая технология

Использование, контроль мировых информационных сетей для получения доступа к центрам власти и как результат – возможность изменения экономической ситуации

3. Человеческий фактор

Это коэффициент умственного развития, базовый потенциал для контроля любой технологии, любой глобальности при условии собственного специфического развития

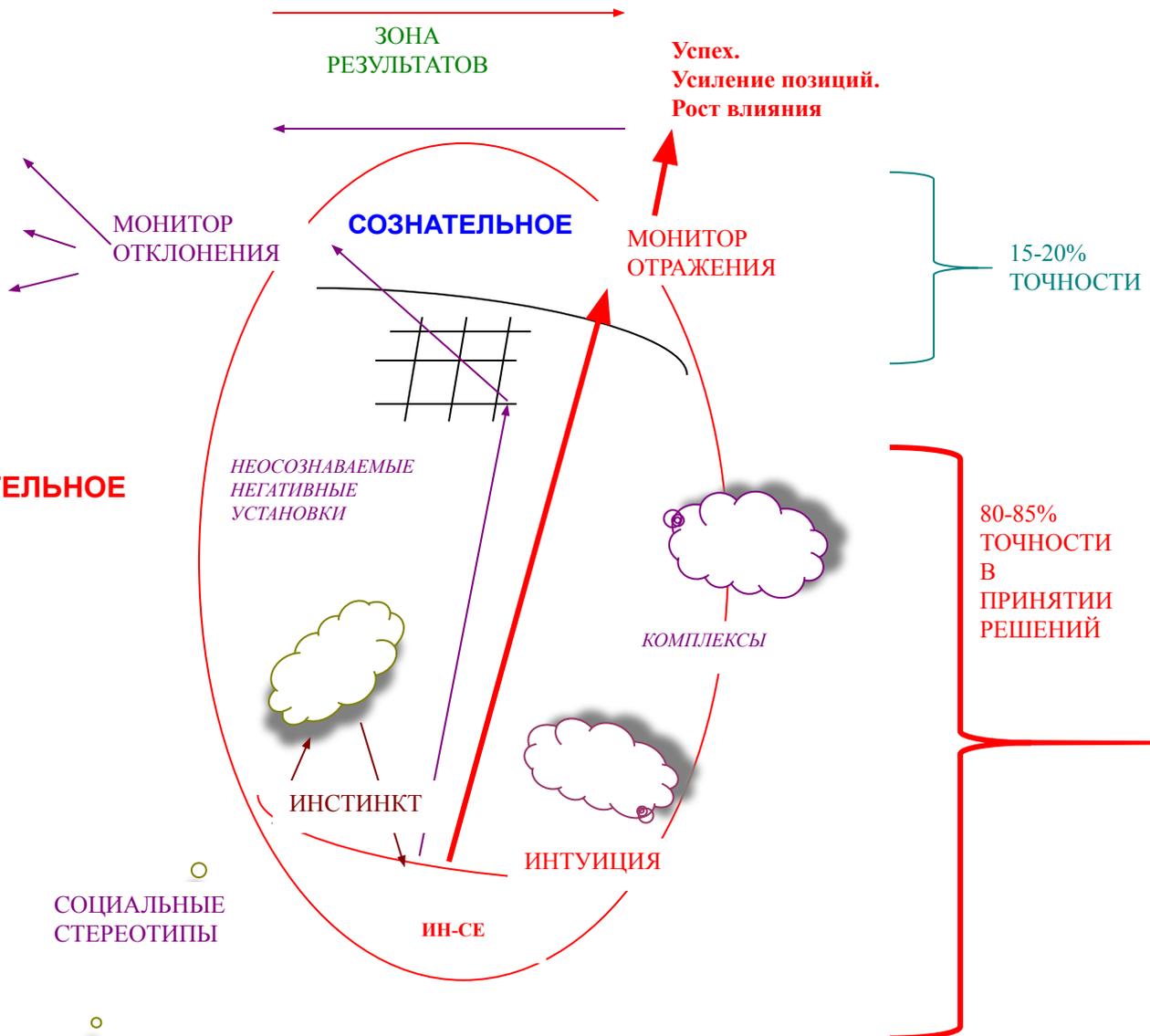
СТРУКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО «Я»

Потеря денег. Потеря здоровья.
Несчастный случай

↑
Страх

Сомнение

Вина



Пятнадцать характеристик Ин-се

1. Самостное (единое, неделимое, идентичное)

- Оно всегда использует собственный критерий, никогда не выходит за собственные рамки, всегда смотрит внутрь собственного единства
- Оно устанавливает закон в соответствии с собственной природной идентичностью

2. Целостно-динамичное

- Несмотря на свою компактность оно способно к расширению
- Это действие, динамика, жизнь, очевидность, самодвижение, а значит, целостная деятельность

3. Основной критерий – рост собственной идентичности

Для человека хорошо все то, что идентифицирует, усиливает его особую функцию, его действие в идентичности

- Оно не желает чужого, оно хочет своего, того, что его идентифицирует

4. Виртуальное

- Это возможная сила, реальность которой проявляется после начала действия
- Это замысел, обладающий формальной способностью в случае своего осуществления

5. Экономно – иерархическое

- Из различных положений оно выбирает наиболее оптимальное для данного момента
- Точно соразмеряет любое взаимодействие и контакты, овладевая становлением в соответствии с иерархией собственных потребностей

6 Победоносное

- Его положение не позволяет ему ошибаться*
- Если ин-се перехватывает или желает какую-либо вещь, это означает, что она уже принадлежит ему*

7. Радостное

- Не ведает страха и тоски: оно точно*
- Действует разумно и продвигается, если ему гарантирована приятная новизна эротизма и созерцания*

8. Созидательное

- Завершая гештальт, оно всегда стремится к завершению следующего, всегда соразмерного, но превосходящего предыдущий, то есть происходит бесконечное самосозидание*

9. Духовно – трансцендентное

- Избегает категории пространства и времени*

10. Действует внутри семантической Вселенной

- Осуществляет собственную индивидуальную виртуальность равную природе*

11. Посредник между Бытием и историческим существованием человека

12. Историческое

- Все вышеназванные качества ин-се являются возможными качествами, однако, как только они уподобляются, история становится неизбежной
- То, что течет, всегда подразумевает начало и дальнейшее развитие свершающего действия

13. Эстетичное

- Особая техника каждого его действия направлена на достижение удовольствия и совершенства
- Оно вступает в игру, чтобы стать прекрасным и победоносным, чтобы сравняться со своим началом: та часть, которая возвращается, должна идентифицировать высшую эстетику

14. Направленно – волевое и действенное

- Его единство действия – это тяга к собственному творческому свершению. На сколько оно самоотно, настолько представляет собой эту тягу
- Это воля к идентичности в большем бытии

15. Вечное

- Оно всегда с Бытием и устремлено к Бытию

ТЕМА 3.

ЯЗЫК ЕДИНСТВА ДЕЙСТВИЙ

ПЯТЬ ЯЗЫКОВ БЕССОЗНАТЕЛЬНОГО

1. АНАМНЕЗ
(ЖИЗНЕННАЯ
ИСТОРИЯ)
2. ЯЗЫК БОЛЕЗНЕЙ
3. ЯЗЫК
ТЕЛОДВИЖЕНИЙ
4. ЯЗЫК СНОВИДЕНИЙ
5. ЯЗЫК
СЕМАНТИЧЕСКОГО
ПОЛЯ



АНАМНЕЗ

(ЖИЗНЕННАЯ ИСТОРИЯ)

- *Раскрывает предшествующий период жизни человека в том виде, в котором он запечатлен в его памяти, мыслях, переживаниях*
- *Человек использует в разговорной речи определенный стиль изложения своей истории в соответствии с конкретной установкой (акценты расставляются на свои потребности стереотипы, комплексы, цели).*
- *Лингвистически-анамнестическое познание- это тот способ, при помощи которого субъект интерпретирует самого себя, свое собственное становление. Анамнез раскрывает аффективную историю субъекта, на которой он установил свои координаты собственного сосредоточения, выявляя его привязанности, а следовательно, и оправдания.*

ЯЗЫК БОЛЕЗНЕЙ

- *Жизнь сама по себе является здоровой, если не происходит ошибки, отклонения, не зависящие от динамика самой жизни*
- *Болезнь – это конкретная первопричина ошибки, , отклонения человека*
- *Так как болезнь является языком бессознательного, следует понять смысл того, что оно пытается передать с помощью этого символа*

ЯЗЫК ТЕЛА

Язык, на котором говорит тело каждого из нас состоит из трех уровней:

- **Физическая структура тела,**
его конституция, мимика человека
- **Кинетика (движения) –**
походка, манеры человека (как он моргает, носит очки, делает макияж и т.п.). Любое телесное движение представляет собой особое слово, направленное на выражение собственной сути. Всякий жест – это язык выражения психической деятельности субъекта
- **Проксемика (отношение) –**
это символика, используемая человеком по отношению «к». То есть, в данный момент человек проявляет самого себя, выражает свое отношение «к» данному человеку, личности...

ЯЗЫК СНОВИДЕНИЙ

Язык, обусловленный неумолимым приговором-снимком сна.

Природа постоянно говорит, выражая себя;

онейрическое кодирование в реальности отражает процесс собственного становления субъекта. Сон обладает собственным ключом, опытом и видением.

Управляет сновидением всегда, онто Ин-се, этот закон или единство действия, которое является константой идентичности в данном субъекте.

*Константа сообщает информацию о том, как идет развитие субъекта и что он добивается нового, это критерий способа постижения и способа познания. Единственный способ достижения успеха, нормы, **приносящей удовлетворение**, благодаря чему жизнь становится удовольствием; в противном случае возникает тоска, болезнь.*

ТЕХНИКА АНАЛИЗА СНОВИДЕНИЙ

Сон показывает:

1. Основная проблема
2. Причина проблемы
3. Выход, решение проблемы

1. Принцип функционального утилитаризма

Функциональная природа объекта:
- Что это такое?
- Что это для меня как для «клетки»?

2. Причинно-следственная
действенность символа
Что делает символ?
Что производит?

3. Семантический критерий
Указание на вектор движения к
результату

ПРОЦЕСС ИНТЕРПРЕТАЦИИ СНОВ

1. Действие в изменении
2. Среда
3. Личности и индивидуумы как метафора
4. Чувства по отношению к элементам сна



СЕМАНТИЧЕСКОЕ ПОЛЕ

СЕМАНТИЧЕСКОЕ ПОЛЕ – это базовая информация, которой пользуется жизнь внутри своих индивидуаций

Она первична по отношению к любым чувствам, эмоциям, сознанию.

«Семантическое» означает установленное сообщение: Я постигаю действие коммуникации прежде любого символа.

Затем, когда субъект вступает со мной в разговор или сознательно формализует мысли, начинаются проявления

«Семантическое поле» это информация, переходящая от одного бессознательного к другому

Человек, если рассматривать его как машину, несомненно превосходит радар или фотоэлектрическую ячейку, поэтому, как правило, он принимает излучение других биологических существ, с которыми вступает в контакт.

Все люди наделены в высшей, хотя и в разной степени приёмными антеннами, расположенными по всей поверхности тела.

Когда я слушаю словесную речь некоего человека, который рассказывает о себе, сам в этом не участвуя, то, хотя я и воспринимаю синтаксические и логические соотношения и значения его речи, он не вызывает во мне внутреннего эмоционального отклика.

Когда же субъект говорит о чем-то, что выражает его суть, проявляет его реальность, я отождествляюсь с реальностью, испытываю яркое переживание от того, что говорит мне другой.

ТЕМА 4.

ЛИДЕР И ЕГО ОКРУЖЕНИЕ

ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ ЛИДЕРА

ЛИДЕР-МУЖЧИНА И
ЛИДЕР-ЖЕНЩИНА:
ОБЩЕЕ И РАЗЛИЧИЯ

«ДВОЙНАЯ МОРАЛЬ МУДРЕЦА»

Закон можно преодолеть, соблюдая его, но оставаясь внутренне чуждым ему.

Необходимо сотрудничать в мире, но при этом не ограничиваясь миром, приспособливаться, скользить змеёй, но скрывая в своём сердце голубя, готового вспорхнуть из него в нужный момент.

Наша чистота нужна вечности и смехотворна для действующих законов.

ТЕХНИКА
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ИНТУИЦИИ

МАСШТАБ ЦЕЛЕЙ ЛИДЕРА

1. Точка времени (промежуток, день, час)
2. Где я? (пространство и окружение)
3. Кто я? (должность, профессия)
4. Мой доход (месяц, год)
5. Что я делаю?
6. Что мне даёт энергию? (источники)
7. Мои перспективы дальше?



СЕМЬ КАЧЕСТВ ЛИДЕРА

1. *Потенциальное природное превосходство*
2. *Рациональное развитие природного потенциала*
3. *Реальные амбиции*
4. *Любовь к собственному делу*
5. *Высочайший уровень профессиональной осведомленности*
6. *Трансцендентность функционального утилитаризма*
7. *Рациональность интуиции*

КРИТЕРИИ ПОБЕЖДАЮЩЕГО ВЫБОРА

- **ПЕРВЫЙ КРИТЕРИЙ** – СОХРАНЕНИЕ ВСЕГО ПОЗИТИВНОГО, СОЗДАННОГО ДО НАСТОЯЩЕГО МОМЕНТА (ИНВЕСТИРОВАНИЕ В НОВЫЙ ВЫБОР ЧАСТИ ПРИБЫЛИ, НЕ ЗАТРАГИВАЯ ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ)
- **ВТОРОЙ КРИТЕРИЙ** – СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ НЕ ОТКЛАДЫВАТЬ. ПРЕДПОЛАГАЕТ ОСТОРОЖНУЮ РАЦИОНАЛЬНОСТЬ НА ОСНОВЕ ИМЕЮЩИХСЯ СРЕДСТВ, СОТНОСЯЩИХСЯ С ИМПУЛЬСОМ, А НЕ ТЕХ, КОТОРЫЕ МОЖНО БЫЛО БЫ ПОЛУЧИТЬ, ПРИВЯЗЫВАЯ ИХ К РЕАЛЬНОЙ ЦЕЛИ
- **ТРЕТИЙ КРИТЕРИЙ** – НАЛИЧИЕ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ФОРМЫ «ТАЙНОГО ЗРЕНИЯ», ТОЧКИ ЗАПУСКА НОВОГО ПУТИ, КРЕАТИВНЫЙ РАССВЕТ СУБЪЕКТА

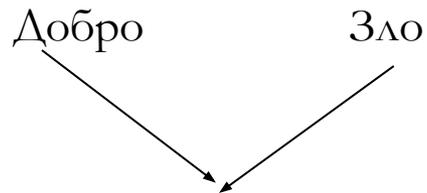
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛИЧНОСТИ БИЗНЕСМЕНА ВЫСШЕГО УРОВНЯ

1. ЧЕСТНОСТЬ В ДОСТИЖЕНИИ ПРИБЫЛИ, ТРАНСЦЕНДЕНТНОЕ МОРАЛЬНОЕ ДОСТОИНСТВО, ВНУТРЕННЯЯ ПОРЯДОЧНОСТЬ, ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТЬ
2. *МЕНТАЛИТЕТ ЕДИНСТВЕННОГО ЧЕЛОВЕКА, ВЛАДЕЮЩЕГО АБСОЛЮТНЫМ ПРАВОМ НА ИДЕЮ, ПРОЕКТ И Т.Д. (САМЫЕ КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ ОБЯЗАНЫ СВОИМ РОЖДЕНИЕМ МОЛЧАНИЮ ЛИДЕРА)*
3. ЛИДЕР ДОЛЖЕН БОЛЬШЕ ОСТЕРЕГАТЬСЯ ГЛУПЦОВ, НЕЖЕЛИ НЕЧЕСТНЫХ ЛЮДЕЙ И ВОРОВ. ГЛУПОСТЬ НЕСОСТОЯТЕЛЬНА В СОЗИДАНИИ, НО В РАЗРУШЕНИИ БЕЗУКОРИЗНЕННЫХ ДЕЛ ОНА ЧАСТО БЫВАЕТ ГЕНИАЛЬНА
4. КУЛЬТИВИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОЙ МАНЕРЫ ПОВЕДЕНИЯ
5. ОСНОВНАЯ ТАКТИКА БИЗНЕСМЕНА – ЗНАНИЕ ИНТЕРЕСОВ ПАРТНЕРА
6. *БИЗНЕС – ЭТО РАЗУМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОПОРЦИЙ (НЕЛЬЗЯ СМЕШИВАТЬ ЛИЧНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ)*

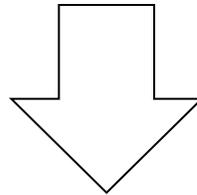
7. ЗА ВОПЛОЩЕНИЕ ВЕЛИКОЙ ИДЕИ НАДО ПЛАТИТЬ (НА ПОДАРКАХ И БЕСПЛАТНЫХ УСЛУГАХ НЕ РАСТУТ)
8. УТОНЧЕННОСТЬ ВКУСА В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ И ОПРЕДЕЛЕННАЯ ФОРМА ВЫСШЕЙ ТРАНСЦЕНДЕНТНОЙ РАЗУМНОСТИ, НЕОБЫКНОВЕННЫЙ СТИЛЬ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ
9. ЧТОБЫ ЗАРАБАТЫВАТЬ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, НУЖНО УМЕТЬ ОБСЛУЖИВАТЬ
10. УСПЕХ ЛИДЕРА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ДОСТИЖЕНИИ НАИВЫСШЕГО РЕЗУЛЬТАТА ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРИНОСЯЩЕГО ТАКЖЕ ПОЛЬЗУ ВСЕМ ТЕМ, КТО НА НЕГО РАБОТАЕТ И КОГО ОН ВЕДЕТ ЗА СОБОЙ

ЭТИКА ЛИДЕРА

Этика лидера – благом является все то, что увеличивает функциональность, жизнь, удовлетворение субъекта или объекта, выступающего точкой отсчета



«ЧТО» и для «КОГО» мы оцениваем данное явление?



Заданная точка отсчета позволяет определить как БЛАГО, все то, что увеличивает и совершенствует, и как ЗЛО, все то, что уменьшает существование себя или рассматриваемого отношения.

Этика лидера

- *Этика Лидера – это действие ради цели*
- *Стиль жизни Лидера – это согласованная направленность на все, что служит достижению исторически приоритетной цели*
- *Функция Лидера – постоянно принимать решения, не останавливаясь на достигнутом*
- *Суть Лидера – постоянное напряженное стремление к прекрасному, к истинному, к здоровому в соответствии с собственной пропорциональностью*
- *Триада Лидера: Действие, Наслаждение, Топика*

Таланты Лидера:

1. ***Умение*** непосредственно и быстро определять контекст соединений (или связей контекста), местонахождение точки разрыва и точки захвата, чтобы вновь запустить единство поля
 2. ***Умение*** решительно ограничивать давление на излом
 3. ***Умение*** устранять потенциальный противоположный вектор тела
 4. ***Умение*** восстанавливать пропорции в равновесии с вектором или основной целью тела
- ***Главное качество Лидера*** – способность быть посредником функциональности для определенной группы или определенного контекста

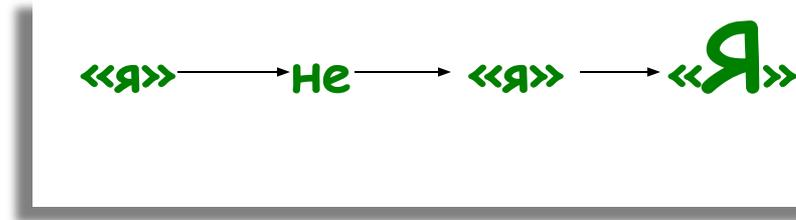
Лидер признает только то, что направленно на осуществление проекта, и только тех, кто этому способствует.

Стиль жизни лидера - это согласованная направленность на все то, что служит достижению исторически приоритетной цели.

Лидер – это постоянное напряженное стремление к прекрасному, к истинному, к здоровому, в соответствии с собственной пропорциональностью. Реализуя это стремление, он являет собой ответ жизни, обществу, самому себе.

Рождение «Я»

Психологический портрет



1. *Я – амёбное.*
2. *Я – априори.*
3. *Я – логико-историческое (изначальное).*
4. *Я – логико-историческое.*

Рождение «Я»

Биологический аспект

1) Биологическое тело

а)- генетические данные родителей

-эмотивные вибрации

б)эмоциональное состояние матери во время беременности

в)внеземные вмешательства

2) Диада

3) Социум

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ЧЕЛОВЕКА БИОЛОГИЧЕСКОГО ЦИКЛА

1. Память. Запоминает и воспроизводит действие, выгодное ему.
2. Страх. Будучи метаболизированным обществом, боится быть выброшенным из общества
3. Отсутствие самоосознания. Идентификация с окружением
4. Болезнь воспринимает как результат воздействия внешних факторов
5. Отсутствие понимания взаимоотношения психического и телесного
6. Ощущает зависимость от семьи. Страх выхода за пределы семейного круга.
7. Зависит от политики и закона.
8. Труд – тягостное бремя.
9. Религия, Бог – выше и вне меня.
10. Время. Всегда оказывается в историческом, семейном, собственном прошлом. Борьба с актуальным временем.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ЧЕЛОВЕКА ПСИХИЧЕСКОГО ЦИКЛА

1) Новое мышление. Внимание.

Гиперчувствительность. Гибкость. Контроль.

2) Тело – саматообразующие связи. Тело – радар.

3) Семья – место, где формируются поиски нового.

***Конфликт между потребностями собственного
роста и семейными отношениями. Поиски***

отношений нового типа. Творчество в построении

семьи. Семья – место, где формируются поиски

нового. Конфликт между потребностями

собственного роста и семейными отношениями.

Поиски отношений нового типа. Творчество в

построении семьи.

- 4) Понимание условностей, относительности закона.*
- 5) Труд – радость, удовольствие и творчество.*
- 6) Мораль – двойная, ориентация на новые моральные критерии. Поиск их.*
- 7) Религия – ищет новую, правильную веру.
Сотрудничество с творцом.*
- 8) Время. Здесь и Сейчас. Обращен в будущее, в свою эволюцию.*

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1) Профессиональные качества.

2) Личная функциональная пригодность

- *Амбиции*
- *Внешность*
- *Убеждения и ценности*
- *Мотивация субъекта*
- *Отношение к деньгам*
- *Волевые характеристики*
- *Социальная чистота*
 - Вредные профессиональные привычки*
 - Негативное окружение*
 - Стиль взаимодействия*

Склонность к риску

- *индивидуальное маргинальное (рисковое) поведение*
- *мера ответственности*

Неделовое поведение

- *Психические заболевания*
- *Физиологические заболевания*
- *Комплексы*

Поведение в экстремальных условиях

**ТЕСТ
«ОПИСАНИЕ РАБОТЫ»**



Сферы специализации левого полушария

Основной сферой специализации левого полушария является логическое мышление, и до недавнего времени врачи считали это полушарие доминирующим. Однако фактически оно доминирует только при выполнении следующих функций.

Обработка вербальной информации: Левое полушарие мозга отвечает за ваши языковые способности. Это полушарие контролирует речь, а также способности к чтению и письму. Оно также запоминает факты, имена, даты и их написание.

Аналитическое мышление: Левое полушарие отвечает за логику и анализ. Именно оно анализирует все факты.

Буквальное понимание слов: Левое полушарие способно понимать только буквальный смысл слов.

Последовательное мышление: Информация обрабатывается левым полушарием последовательно по этапам.

Математические способности: Числа и символы также распознаются левым полушарием. Логический и аналитический подходы, которые необходимы для решения математических проблем, тоже являются продуктом работы левого полушария.

Контроль за движением правой половины тела: Когда вы поднимаете правую руку, это означает, что команда ее поднять поступила из левого полушария.

Сферы специализации правого

полушария

Основной сферой специализации правого полушария является интуиция. Как правило, его не считают доминирующим. Оно отвечает за выполнение следующих функций.

Обработка невербальной информации: Правое полушарие специализируется на обработке информации, которая выражается не в словах, а в символах и образах.

Параллельная обработка информации: В отличие от левого полушария, которое обрабатывает информацию только в четкой последовательности, правое полушарие может одновременно обрабатывать много разнообразной информации. Оно способно рассматривать проблему в целом, не применяя анализа. Правое полушарие также распознает лица, и благодаря ему мы можем воспринимать совокупность черт как единое целое.

Пространственная ориентация: Правое полушарие отвечает за восприятие месторасположения и пространственную ориентацию в целом. Именно благодаря правому полушарию можно ориентироваться на местности и составлять мозаичные картинки-головоломки (puzzles).

Музыкальность: Музыкальные способности, а также способность воспринимать музыку зависят от правого полушария, хотя, впрочем, за музыкальное образование отвечает левое полушарие.

Метафоры: С помощью правого полушария мы понимаем метафоры и результаты работы чужого воображения. Благодаря ему мы можем понимать не только буквальный смысл того, что слышим или читаем. К примеру, если кто-то скажет: "Он висит у меня на хвосте", то как раз правое полушарие поймет, что именно хотел сказать этот человек.

Воображение: Правое полушарие дает нам возможность мечтать и фантазировать. С помощью правого полушария мы можем сочинять различные истории. Кстати говоря, вопрос "А что, если..." также задает правое полушарие.

Художественные способности: Правое полушарие отвечает за способности к изобразительному искусству.

Эмоции: Хотя эмоции и не являются продуктом функционирования правого полушария, оно связано с ними более тесно, чем левое.

Секс: За секс отвечает правое полушарие, если вы, конечно, не слишком озабочены самой техникой этого процесса.

Мистика: За мистику и религиозность отвечает правое полушарие.

Мечты: Правое полушарие отвечает также и за мечты.

Контролирует движения левой половины тела: Когда вы поднимаете левую руку, это означает, что команда поднять ее поступила из правого полушария.

Определение мотивации

Термином «мотивация» называют все те внутренние побуждения, которые можно определить как желания, побуждения, стимулы, склонности и влечения. Мотив – это внутреннее состояние, которое движет, возбуждает энергию и активизирует человека, тем самым направляя его поведение на достижение поставленных целей.

ИССЛЕДОВАТЕЛИ ЯВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ

1. Дуглас МакГрегор

Теория X – Теория Y в Менеджменте

Теория X в Менеджменте через наказания

Теория Y в Менеджменте через вовлечение,
участие и вклад

2. Абрахам Маслоу

Иерархия потребностей

Физиологические, социальные, потребность в
безопасности, самоуважении, самореализации

3. Фридрих Герцберг

Мотивация – Теория Гигиена

Мотивирующие потребности – рост, достижения,
признание

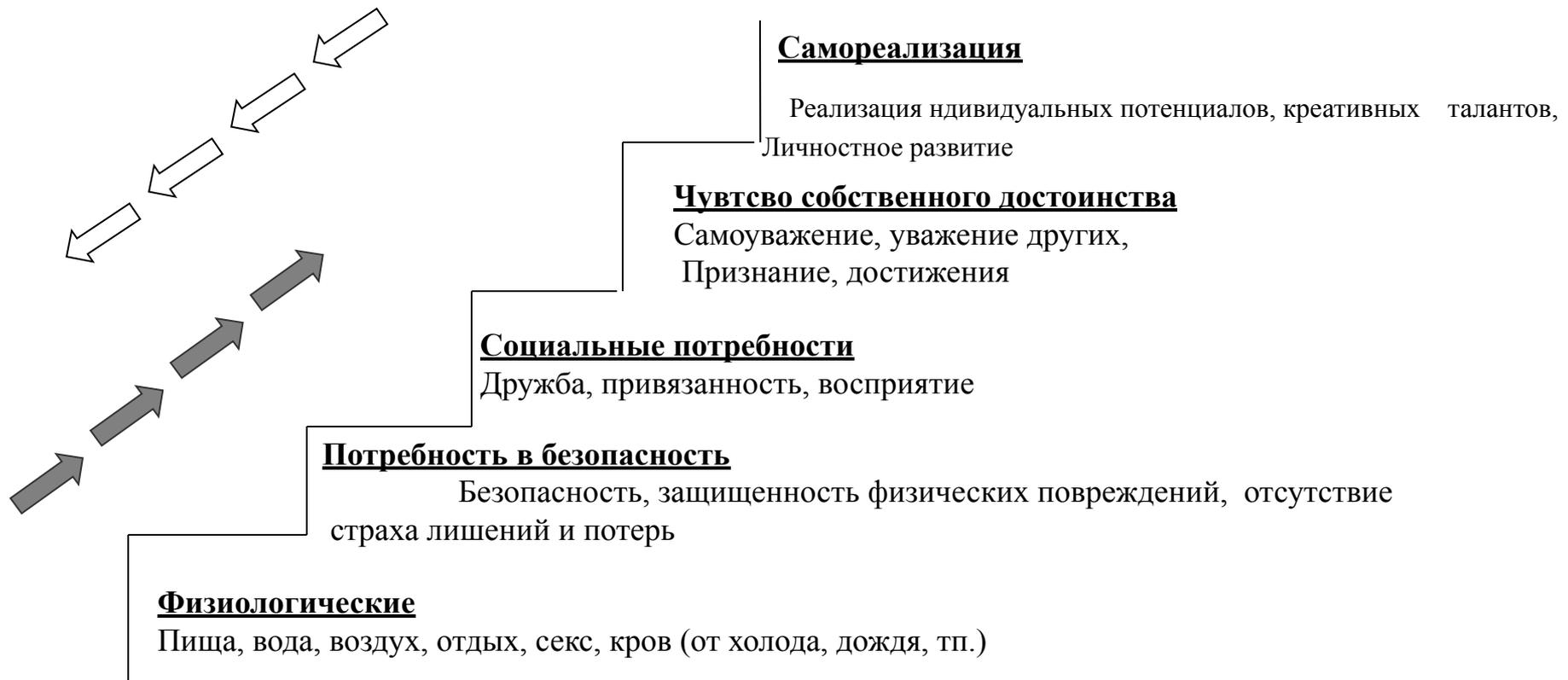
Теория Мотивации Маслоу

утверждает, что:

- Люди мотивируются для удовлетворения своих потребностей.
- Если не все потребности удовлетворены, работник будет пытаться удовлетворить сначала наиболее важные или «горящие» из них.
- Основные (физиологические) потребности являются наиболее важными.
- Как только основные потребности удовлетворены, человек передвигает «планку» выше по лестнице, и так продолжается бесконечно.
- Планка может передвигаться и вниз! Мы удовлетворяем основную потребность в пище, позавтракав. Затем мы движемся дальше, пытаюсь удовлетворить свои другие потребности. Через 4-6 часов потребность в еде появляется снова.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ

Согласно Маслоу, желания человека постоянно изменяются и увеличиваются. Как только основные потребности удовлетворены, другие (второстепенные) занимают их место. Чтобы удовлетворить эти потребности, люди расходуют энергию. Но, как только потребность каким-то образом удовлетворена, она больше не выступает в качестве мотивирующей силы. Человек, затем, начинает вкладывать свою энергию в преследование следующей потребности более высокого уровня.



МакГРЕГОР : ТЕОРИЯ X и Y

МакГрегор:

- недостаток возможностей для удовлетворения потребностей в бизнесе
- фальшивые предположения о человеческом поведении могут обусловить чрезмерный контроль над подчиненными
- два различных суждения

Предположения Теории X

1. Большинство людей не любят работать от природы и будут по возможности избегать работу
2. Поэтому человек постоянно нуждается в том, чтобы его заставляли, контролировали, направляли, угрожали наказанием, направляя его энергию на достижение целей компании.

Предположения Теории Y

1. Нелюбовь человека к работе не является врожденной
2. Нет необходимости проверять людей, т.к. работу можно выполнять так же естественно как и играть.
3. Люди будут принимать на себя ответственность и охотно направлять свои усилия на цели компании. Действуя таким образом, они могут удовлетворять свои потребности высокого уровня (термин Маслоу).

ТЕОРИЯ У-Х

Теория У утверждает:

- Работа так же натуральна как игра
- Работники используют лишь небольшую долю своих умственных возможностей
- В здоровой обстановке работники будут раскрывать свой потенциал, становясь более счастливыми и продуктивными

Руководитель по теории У :

- сконцентрирован на удовлетворении потребностей работников, расположенных на верхнем уровне лестницы Маслоу

Руководитель по теории Х:

- предполагает, что работниками можно управлять только удовлетворяя их потребности, расположенные в нижней части лестницы Маслоу

Теория X

-люди ленивы
-они не любят работать

-управление через удовлетворение потребностей наивысших потребностей по низкого уровня по Маслоу

-людей необходимо строго контролировать- и направлять

Теория У

-люди любят работать
работа может быть удовольствием

- управление через привлечение наивысших потребностей по Маслоу

людям необходима ответственность на работе: нет необходимости в строгом контроле

Теория Герцберга о Мотивации - Гигиене

Обратите внимание на:

- **-Факторы мотивации – факторы удовлетворения**

- **-Существует разница между тем**
 - **как вы их используете**
 - **как вы с ними обращаетесь**

- **Или же по-другому:**
 - **факторы мотивации могут «разогреть» работника**
 - **факторы удовлетворения являются важными в поддержании хороших отношений между сотрудниками**

Мотивирующие факторы

- Сама природа работы
- Достижения при выполнении трудных заданий
- Ответственность на работе
- Признание за выполненную работу
- Возможности для продвижения

Факторы Удовлетворения

- Межличностные отношения
- Зарплата
- Кадровая политика компании
- Физические условия работы
- Безопасность и надежность в работе

Модель Мотивации по Герцбергу

**Удовлетворение и
Факторы Поддержания**



Неудовлетворенность

Рабочие условия

Зарплата

Политика компании

Руководство

0

Мотиваторы



Удовлетворение

Ответственность

Достижения

Признание

Работа

- Два типа факторов в рабочей ситуации, касающиеся отношения сотрудников и их мотивации
- Оба одинаково равны и требуют соответствующего внимания со стороны руководства
- Удовлетворенность и неудовлетворенность не противопоставляются друг другу
- Поддержка или Факторы Удовлетворения – очень важны и должны быть предусмотрены. Но они не являются мотиваторами, ни в качестве ни в количестве. Они – необходимые условия для мотивации
- Мотиваторы связаны с содержанием работы. Факторы поддержки имеют отношение к рабочей ситуации.
- Мотиваторы соотносятся с двумя верхними уровнями по Маслоу. Поддержка или Факторы Удовлетворения – с тремя нижними уровнями по Маслоу.

МОТИВАЦИЯ ОТНОШЕНИЯ К РАБОТЕ

Прочтите определения МакГрегора относительно теорий “Х” и “У” приведенные ниже, и попытайтесь определить по шкале, где находится Ваше отношение к работе.

Теория “Х”

- Большинство людей по своей натуре не любят работать и будут по возможности избегать работу.
- Из-за того, что человек не любит работать, ему необходимо, чтобы его принуждали, контролировали, направляли, а так же угрожали наказанием, заставляя его тем самым делать требующееся от него для достижения целей компании.
- Большинство людей предпочитают, чтобы им указывали, что делать и направляли их действия. Они избегают ответственности, обычно неамбициозны и ищут безопасности во всем.

Теория “У”

- Затрата физических и умственных усилий в работе так же натуральна как отдых и игра.
- Человек будет проявлять и развивать самонаправленность и самоконтроль, выполняя свои обязанности в достижении целей. Функция вознаграждения
- связана с достижениями.
- Способность проявлять высокий уровень воображения, изобретательности и креативности в решении организационных проблем присущи большинству людей.
- В условиях современного индустриализованного общества интеллектуальный потенциал большинства людей используется только частично.

На расположенной ниже шкале отметьте отрезок, и в соответствии с теорией МакГрегора классифицируйте Ваше личное отношение к Вашим подчиненным.

0 5 10 15 20 25 30

Формула мотивационного потенциала работы членов команды

$$\text{МПР} = (\text{РР} + \text{ОР} + \text{ЗР}) / 3 \times \text{АР} \times \text{ОС}, \text{ где}$$

РР = Разнообразие работы – отражает наличие в работе нескольких отличающихся задач, и разнообразие навыков и умений, требуемых для выполнения работы. Примером отсутствия разнообразия в работе может быть рутинная работа на конвейере – выполнение изо дня в день одной простой операции, а примером наибольшего разнообразия может служить работа консультанта, который сталкивается с десятком различных проблем совершенно разных предприятий ежедневно, или работа директора, который постоянно решает проблемы из различных сфер деятельности предприятия, причем проблемы, требующие инновационного мышления и знаний из области маркетинга, финансов, управления персоналом и т.д.

ОР – Отождествляемость работы с конечным результатом или возможность идентифицировать автономный элемент работы отражает наличие четкой видимой связи усилий работника с конечным результатом для компании и ясность ответственности и вклада индивида в бизнес. Работник видит, что от него зависит доставка товара клиенту в срок или опоздание с доставкой.

ЗР – Значимость работы отражает то, в какой степени работа воспринимается работником как оказывающая значительное влияние на жизнь других внутри и/или вне организации. Например, доставка пиццы в течение более чем 30 минут означает, что пиццу клиент получит бесплатно, и компании потеряет на этом 30-40 гривен.

АР – Автомность работы отражает степень свободы в принятии решений работником. Принимает ли работник сам решение о том, как он должен достигать поставленной цели, например, объема продаж, или ему указывают, что, когда, и как он должен делать.

ОС – обратная связь отражает то, насколько выполнение работы обеспечивает индивида о результативности его усилий. Знает ли сотрудник о том, сколько обслуженные им покупатели принесли его фирме, или довольны ли коллеги новым сотрудником, которого вы отбирали для компании.

Каждый из показателей формулы оценивается работником по 10-ти бальной шкале: от 1 до 10. Результат формулы покажет насколько работник мотивирован своей работой. Чем ближе результат к 1000, тем более лояльным будет работник к компании, просто не желая потерять такую

работу и посвящая себя своему интересному, важному и т.п. Чем дальше удаляется сумма от 1000 и приближается к 1, тем больше работник испытывает неудовлетворенности и тем менее лоялен он будет, а значит, тем больше придется тратить компании на внешние стимулы, которые приносят краткосрочные результаты.

Конечно, не все работники одинаково относятся к ответственности, разнообразию и важности работы. Поэтому, при желании получить более достоверную и полезную информацию о мотивации конкретного работника с помощью характеристик работы, необходимо дополнить формулу коэффициентами важности каждой из характеристик для сотрудника. Сотрудник должен оценить каждый из параметров формулы от 1 до 10, где 1 означает «это не важно для меня», а 10 означает «наиболее важный параметр». В этом случае мы будем точно знать, что мотивирует сотрудника и сможем в первую очередь корректировать те факторы, которые более важны.

Скорректированная формула будет иметь следующий вид:

$$\text{МПР} = (\text{в1} * \text{РР} + \text{в2} * \text{ОР} + \text{в3} * \text{ЗР}) / 3 * \text{в4} * \text{АР} * \text{в5} * \text{ОС},$$

Где в1, в2, в4, в5 – коэффициенты важности соответствующего параметра. Сравнить получившийся результат нужно уже будет не с 1000, а с цифрой, которая равна

$$(10^{\text{в1}} + 10^{\text{в2}} + 10^{\text{в3}}) / 3 * 10^{\text{в4}} * 10^{\text{в5}}$$

Полное использование творческого потенциала команды.

Ключевые моменты:

1. Мозговой штурм-мощный инструмент для достижения цели команды и получения нестандартного решения в сжатые сроки
2. Критика убивает креативность. Новые идеи никогда не должны подавляться во время мозгового штурма
3. Многие идеи, кажущиеся на первый взгляд глупыми, могут привести к конкретным решениям
4. Все идеи должны быть записаны независимо от того, соответствуют ли они полностью выполняемой задаче либо нет
5. Креативный вклад всей группы может быть намного выше индивидуального

Выращивание команды лидеров

Руководство командой-многогранный процесс. Если Вы являетесь лидером команды, приведенный ниже тест определит эффективность Ваших методов и Вашу способность управлять людьми. Если Вы- член команды, протестируйте Ваш лидерский потенциал

Будьте максимально искренни:

- если Ваш ответ «НИКОГДА» - отметьте 1
- «ИНОГДА» - 2
- «ЧАСТО» - 3
- «ВСЕГДА» - 4

1. Я разделяю роль лидера с остальными членами команды
2. Я поощряю желание членов команды самостоятельно определять задачи для себя в рамках общей цели
3. Я встречаюсь с внутренними и внешними клиентами для того, чтобы всегда знать, насколько они удовлетворены.
4. Я общаюсь с членами команды на неформальном уровне для построения духа и свободного обмена идеями
5. Я предоставляю «кредит доверия» когда это необходимо и никогда не испытываю сомнений, если необходимо критиковать
6. У меня есть «внутренняя команда» с которой я консультируюсь по вопросам командного прогресса
7. Я даю команде и каждому из членов точные цели и всегда четко их оговариваю
8. Я стараюсь показать членам команды, что я верю в них
9. Если необходимо отклонить идею одного из игроков по поводу решения проблемы, я всегда объясняю причину

10. Я рассматриваю все стороны поставленных перед командой задач чтобы убедиться, что члены команды понимают их структуру
11. Я предоставляю команде слово каждый раз, когда принимается решение
12. Я интересуюсь мнением каждого из членов относительно методов работы, используемых в настоящий момент
13. Я ищу истинную причину проблем, возникающих внутри команды
14. Я решительно меняю стиль управления, если этого требует меняющаяся ситуация
15. Я поощряю членов команды обращаться ко мне с любыми проблемами
16. Я планирую собрания команды заранее и всегда сообщаю о повестке дня
17. Я общаюсь с членами команды используя все доступные способы
18. Я передаю команде всю информацию, кроме конфиденциальной
Я стараюсь избавить команду от ненужных уровней иерархии
19. Я консультируюсь с управляющими компании о улучшении работы команды

20. Я провожу мозговые штурмы для генерирования новых идей
21. Я часто интересуюсь уровнем командного духа и моральными стандартами ее членов
22. Я отношусь к процессу решения проблем как к возможности улучшения работы
23. Я решаю конфликты, связанные с пересекающимися обязанностями членов команды
24. Я стараюсь вдохновлять мою команду с самого начала совместной работы
25. Я решаю личные проблемы внутри команды как только они появляются
26. Я письменно фиксирую все предложения относительно улучшения рабочего процесса
27. Я строг по отношению к проблемам, но не к членам команды
28. Я фиксирую производственный прогресс каждого из участников команды
29. Я открыт ко всем возможностям для долгосрочных улучшений рабочих процессов

Анализ результатов

32-63: Вы не осознаете важность процессов изменений внутри команды. Необходимо изменить стиль руководства

64-95: Некоторые из Ваших лидерских качеств на хорошем уровне, сконцентрируйтесь на слабых областях

96-128: Ваши лидерские качества превосходны, однако не позволяйте себе расслабляться, помните, что всегда есть возможность для улучшения.

ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

(продолжение)

Это упражнение предназначено выявить Ваше мнение об отношении к своей работе других людей. Чтобы узнать Ваше мнение, заполните предлагаемый опросник

Напротив каждого вопроса поставьте галочку в той графе, которая наиболее точно описывает Вашу деятельность. Для каждого вопроса возможен только один вариант ответа.

Ваше отношение в сравнении с поведением.

Если Ваши оценки были сориентированы на модель “Y” больше, чем Ваши баллы, Вы находитесь в хорошей компании! Оценки представляют Ваше прилежание, а ответы на вопросы и полученные баллы определяют Ваше поведение. Чем большую подготовку в менеджменте человек имеет, тем больше его прилежание сориентировано на модель “Y”. Но, если оценка ее или его поведения значительно меньше по шкале (ближе к теории “X”), это говорит о том, что существует разница между прилежанием и поведением.

Ответы на вопросы анкеты показывают только общую модель поведения. Они не направлены на вынесение специфических оценок, лишь приследуют цель - ознакомить человека со стилем его поведения и проиллюстрировать разницу между его прилежанием и поведением.

Ни одна из теорий не является абсолютно правильной или неправильной

Ни одна из теорий не является абсолютно правильной или неправильной, особенно если Вы попытаетесь применить ее к какой-то отдельно взятой ситуации. Например, менеджер - радикальный приверженец теории “Y” не сможет эффективно работать в компании, существующей по принципам теории “X”. Если общая политика компании базируется на теории “X”, “Y” - ориентированная группа внутри компании будет вынуждена действовать в рамках изменяющейся комбинации X/Y.

Количество людей, поддерживающих стиль “Y” - поведения будет отвечать уровню автономии, которую они получают от остальных групп компании. Чем больше X - факторов в компании, тем менее эффективной будет работа Y - ориентированных групп.

К сожалению, это может привести X - ориентированную компанию к мнению, что теория “Y” не работает на практике. И это правильно, но только для этого конкретного случая. В такой компании, эта теория не может существовать. И наоборот, человек, чрезмерно ориентированный на теорию “X” будет работать неэффективно в команде, где его непосредственный начальник придерживается теории “Y”.

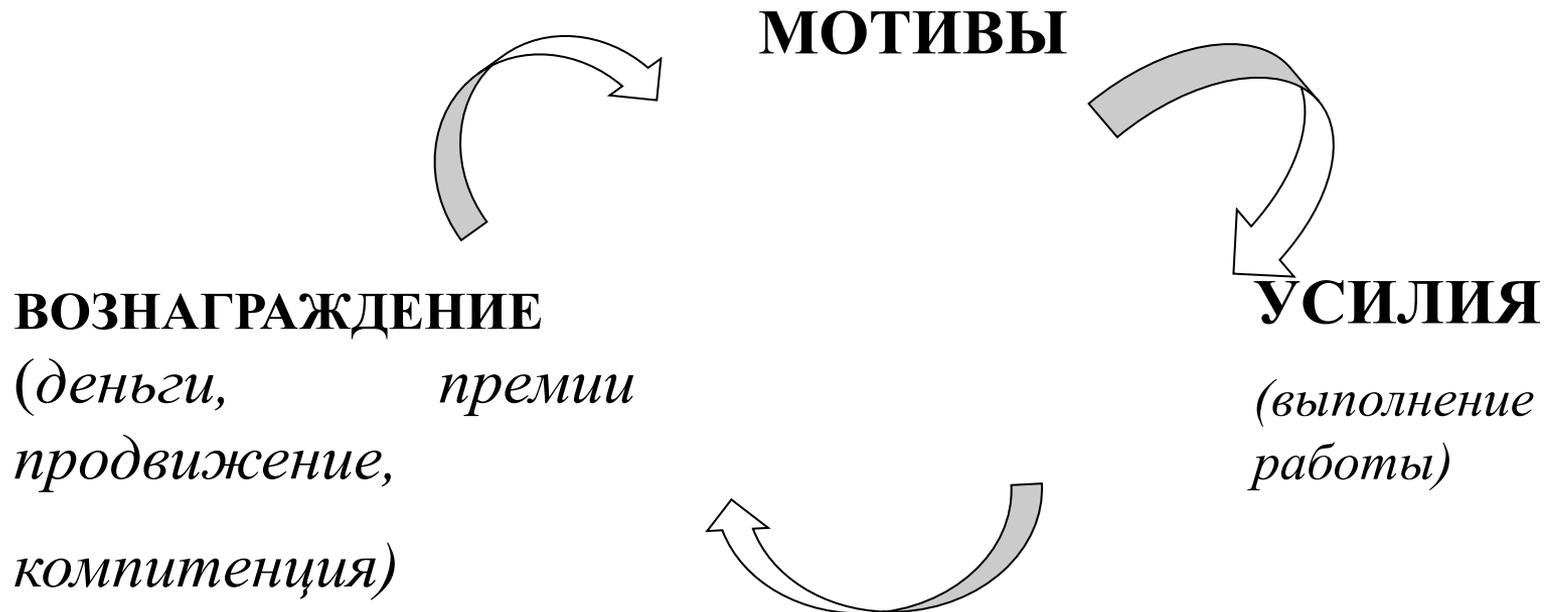
МОТИВИРОВАНИЕ

Многие люди считают обе теории («X» и «Y») нереальными.

На самом деле, существует компромисс – теория «Z», которая утверждает, что люди рационально чувствительны как к плохому так и к хорошему. Поэтому понимание, обычно, приводит к более высокому уровню комбинирования. Эта теория делает акцент на том, что людям необходимо получать четкие ясные задания, объяснять необходимость их выполнения. В большинстве случаев, этот подход является наиболее практическим и при правильном применении может доказать свою ценность.

МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ

Приведенная ниже модель иллюстрирует отношения «мотив-усилия-вознаграждение». Модель помогает выявить следующую зависимость: например, более высокая мотивация будет требовать высокого вознаграждения, и наоборот, высокое вознаграждение будет вызывать более высокую мотивацию.



ПИРАМИДА МАСЛОУ

АНКЕТА

Правила заполнения: Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую Вам – все это касается Вашего собственного мнения, видения и точки зрения. Ответы оценивайте буквами, которые обозначают :

C = совершенно верно и точно

M = в большей степени верно и точно

P = частично верно и точно

S = в некоторой степени верно и точно

N = совершенно не верно

ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

Напротив каждого ответа Вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает Вашему поведению. В таблице ниже Вы найдете цифру, соответствующую выбранной Вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, Вы выбрали букву «Р» - этому отвечает цифра «3» в квадрате «1» таблицы.

Безопасность и надежность (SS)

В первой колонке Анкеты проводится оценка потребностей в безопасности и надежности. Эти потребности являются долгосрочными по сравнению с самыми базовыми жизненными потребностями. Относительно работы, мы обычно говорим об экономической безопасности и надежности, о комфортабельных условиях жизни и о чувстве надежности. В США компании обычно выдают на эти потребности деньги, которые выплачиваются в обмен на работу, выполняемую сотрудниками. В других странах, например в Японии, многие компании предоставляют работникам жилье, услуги оздоровительных клиник (за счет компании), а также обеспечивают сервис для других конкретных потребностей в безопасности и надежности. В американских компаниях поднятие зарплат часто используются для вознаграждения исключительного выполнения работы, и это может оказывать определенный эффект на удовлетворение потребностей в безопасности и надежности. Но так как работники живут в разных условиях, оплата не совсем может служить мотивом для этих потребностей. Когда кажется, что оплата может мотивировать исполнение работы – и это совершенно не является чем-то необычным – это происходит потому, что деньги также используют для удовлетворения других нужд и потребностей, для мотивирования других оставшихся категорий. Потребность в безопасности и надежности особенно важны для работников, находящихся под угрозой потери работы в результате неудовлетворительного выполнения или каких-либо других причин, находящихся вне их контроля.

Принадлежность к обществу и **востребованность (SB)**

Вторая часть анкеты сконцентрирована на взаимодействии человека с обществом, чувстве принадлежности и необходимости быть востребованным. Менеджеру необходимо проводить с работниками, которые мотивируются такими потребностями, как можно больше времени, это поможет улучшить межличностные отношения. Но нельзя забывать о разумных пределах. Только неопытный начальник может запомнить все имена и прозвища своих подчиненных, но обычно у него нет времени для налаживания очень тесных отношений с большим числом подчиненных. Для удовлетворения потребностей такого рода наиболее эффективным может быть продуктивное использование социальной мотивации путем организации работы в группах или командах. Это создает ситуацию, в которой, выполняя работу в тесной кооперации с другими, человек удовлетворяет свою потребность быть востребованным в обществе. В этом также есть свои преимущества – отсутствие необходимости проводить обобществления на работе (бесполезные разговоры и т.п.), что часто плохо сказывается на качестве выполнения работы. Лучше использовать другой подход, помогающий подкрепить мотивации, связанные с потребностью быть востребованным обществом. Для этого можно использовать брифинги и митинги (проводимые раз в неделю или чаще), а также формальную систему делегирования в команде. Существует множество путей для поддержания социального взаимодействия в команде.

Чувство собственного достоинства (SE)

Множество людей, возможно даже большинство, мотивируются поиском ощущения значимости себя как личности. Это третья категория человеческой мотивации, определенная Абрахамом Маслоу, - потребность в чувстве собственного достоинства. Очевидно, что руководство должно хвалить работников за хорошую работу или за особые достижения. Также можно организовать работу таким образом, чтобы люди получали шанс чувствовать, что приложенные ими усилия принесли результат. Это один из важных источников чувства собственного достоинства. Также, руководитель может устроить работу так, что сам работник будет контролировать свою деятельность. Это гарантирует то, что результаты будут «принадлежать» сотруднику. Работа должна также быть в некоторой степени «целостной» - ясное начало и конец, когда достигнутый результат или реальный продукт работы свидетельствуют о выполненной работе. Многие задания, конечно же, являются малозначимыми и менеджеры могут поспорить, что нельзя делать каждое незначительное задание «великим делом». Именно для частичного решения подобных проблем можно использовать работу в командах. В таком случае, общее достижение команды будет восприниматься как достижение каждого ее члена. Используя команду, имеющую определенные ответственности в работе, можно связать оба мотива – востребованность обществом и чувство самоуважения. Существует много других видов признания, которые можно использовать для удовлетворения потребности в самоуважении: формальные награждения, например, «работник месяца», записи о продуктивности работы на досках объявления, похвала на митингах, и т.д. – все зависит от воображения начальника.

Самореализация (SA)

Последняя часть Анкеты сконцентрирована на человеческой мотивации самого высокого уровня (по Маслоу) – потребность в саморазвитии, попытка стать тем, кем человек может быть. Маслоу называет это явление «самореализацией». Большинство людей хотят самореализоваться в какой-то степени, но как сильно - зависит от каждого в отдельности. Баллы в Анкете могут дать менеджеру полезную информацию о силе их собственной мотивации в этом вопросе и обеспечить базис для размышления о потребности в самореализации сотрудников. Большинство сотрудников хотят получать сложные задания и чувствовать, что они не только используют уже приобретенные навыки и умения, а также приобретают новые. Менеджеры должны быть внимательными к таким мотивациям, стараясь постоянно развивать своих подчиненных. Это можно сделать путем планирования развивающей деятельности сотрудников посредством формальных тренингов, поручения сложных заданий, установки новых целей – всего того, что менеджер может сделать для развития и роста своих подчиненных.

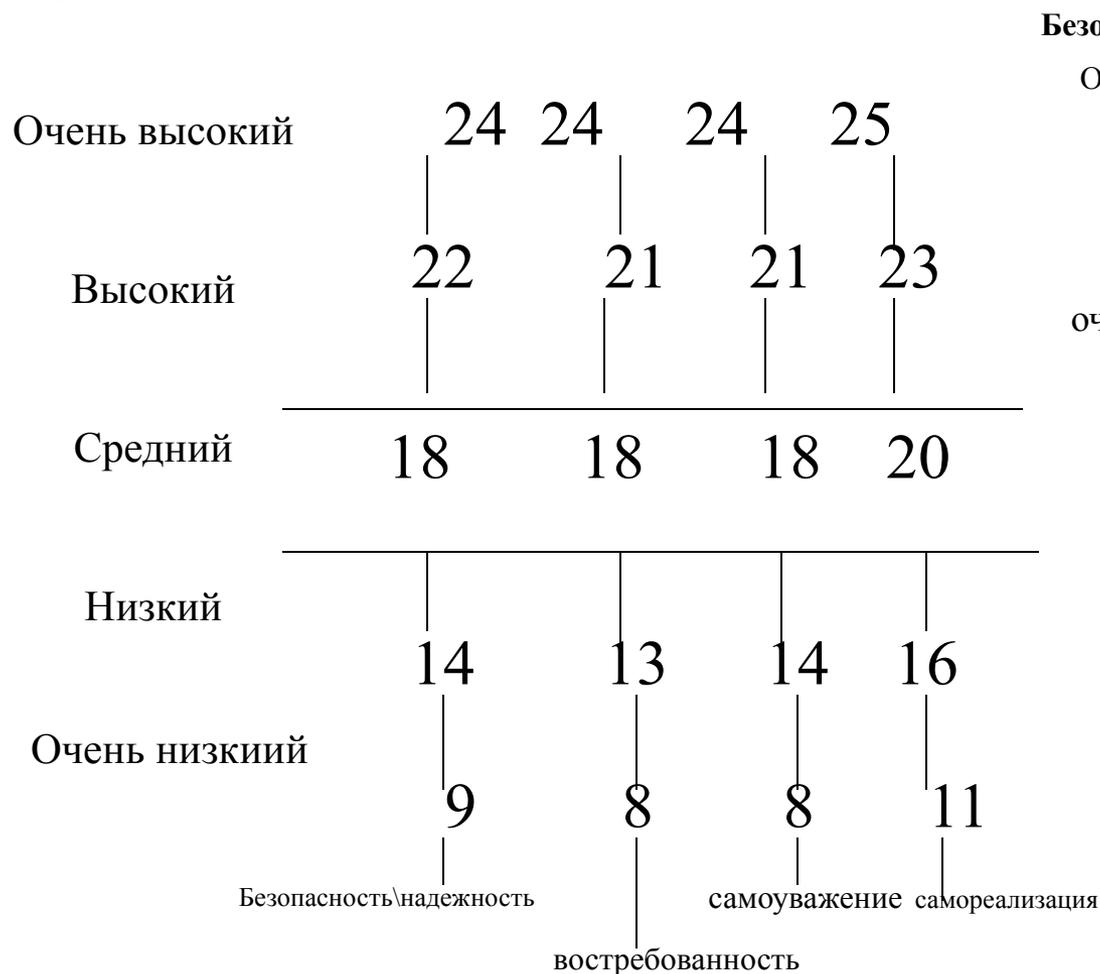
Выводы

Вы видите, как много существует путей, помогающих менеджеру улучшать и стимулировать исполнение работы, используя мотивации, с которыми сотрудники приходят на работу. Сделанные выше предложения служат примерами и их не следует воспринимать, как строгие предписания. Необходимо, чтобы менеджер понимал, что хотя самих людей изменить очень тяжело, для изменения поведения людей на работе и улучшения выполнения можно использовать мотивации. Но для этого нужно знать, что мотивирует работников. Помощью может быть Анкета Маслоу. Наилучший путь – попросить сотрудников заполнить эту анкету самостоятельно. Полученные ответы покажут менеджеру и его подчиненному, какие из внутренних мотивов наиболее выражены и какие можно использовать для мотивации при выполнении заданий. Менеджер также может, используя намеки, выяснить у подчиненного в беседе, какие мотивы являются руководящими для него. Можно также спросить напрямую, что для подчиненного является наиболее важным в работе. Сам менеджер, заполняя анкету, не должен настраиваться на то, что его оценка будет отличаться от оценки подчиненных. Проведенные исследования показали, что в большинстве случаев, мотивы, выделенные руководителем и подчиненным, несущественно отличаются друг от друга, хотя сами менеджеры всегда полагают, что разница будет большой.

СТАНДАРТНЫЕ НОРМЫ

Уровень

МОТИВЫ



Безопасность\ надёжность

Очень высокий=25-25

высокий = 21-23

средний = 16-20

низкий = 13-15

очень низкий = 5-12

Востребованность

обществом

Очень высокий= 23-25

высокий= 20-22

Средний = 15-19

низкий = 12-14

очень низкий = 5-11

Самоудовлетворенность

очень высокий=23-25

высокий = 20 -22

средний = 16-19

низкий =13-15

очень низкий = 5-12

Самореализация

очень высокий =25

высокий=23-24

средний=18-22

очень низкий=5-14

МОТИВАЦИЯ

ПОЗИТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

Вы полагаете, что продуктивность и мотивация в Вашем подразделении может быть повышена путем улучшения рабочей обстановки. Вы получили одобрение Вашего руководителя заняться предварительным изучением по использованию возможных подходов, и Вы решили начать с «экспериментальной (пилотной) схемы» в административном отделе.

За исключением руководителя (назовем его Сергеем Хоменко) все остальные в административном отделе молоды и сравнительно неопытны. Руководитель проводит большое количество времени, работая с перепиской, и уделяет больше внимания проверке и пересмотру работы служащих, занимающихся корреспонденцией и исследованиями, чем планируя график работы, развивая и обучая персонал и решая проблемы. Большая часть работы (которую обычно называют «рутинной») – это улаживание связей и переписка с другими компаниями по вопросу ремонта зданий, покраски, уборки, доставки офисного оборудования. В этом случае явно присутствует низкая продуктивность и плохое качество исполнения работы совместно с высоким количеством прогулов и текучкой персонала.

По Вашей просьбе Сергей Хоменко составил список факторов, которые могут повлиять на мотивацию сотрудников. Вашим заданием будет выбрать шесть самых важных.

Сначала, без обсуждения, поставьте галочку напротив шести, которым Вы отдаете предпочтение. Попытайтесь сделать это в течении 10 минут.

Когда члены Вашей команды сделают свой выбор, обсудите это между собой и сделайте общий выбор команды. Оценки команды поместите в средней колонке. Используйте для этого 15 минут.

После того, как все группы завершат обсуждения и заполнят табличку, представители каждой из них проведут презентацию. Затем вы получите 5 минут, в течении которых вы должны пересмотреть свои начальные отметки и отразить это в правой колонке.

В конце занятия тренер представит предложенные подходы.

УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

1.	до 5 чел.			
2.	до 50 чел.			
3.	свыше 200 чел.			
4.	свыше 500 чел.			
5.	свыше 5000 чел.			