

# МОТИВАЦИЯ



# Методы оценки мотивирующих факторов



Название метода	Сущность метода
<b>Включенное наблюдение</b>	Менеджер, используя эмпатию, наблюдательность, умение понимать и правильно трактовать паттерны, которые демонстрирует сотрудник, получает информацию из наблюдений и интерпретации действий сотрудников.
<b>Тесты и опросники</b>	С их помощью исследователь получает индивидуальный или групповой мотивационный профиль — схему изображающую структуру мотивирующих факторов
<b>Проективные вопросы. Мотивационная беседа</b>	Один из вариантов глубинного интервью, позволяющий выявить факторы, которые мотивируют собеседника. Требуется хорошее знание навыков психодиагностики, умения выстраивать вопросы в нужной последовательной.
<b>Мотивационный семинар</b>	Комплексная методика, включающая многие другие инструменты: интервью, опросы, упражнения и ролевые игры.

# Оценка основных мотиваторов



## 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.

# Проективные вопросы



1. Что стимулируют людей к эффективной работе?
2. Что именно люди ценят в работе?
3. Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4. Что может вынудить человека уволиться?
5. Что делает работу коллектива наиболее продуктивной?
6. В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?
7. Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?

# Проективные вопросы



8. Почему люди стремятся сделать карьеру?
9. В каких ситуациях оправдана ложь?
10. За что оправданно уволить сотрудника сразу?

# Проективные вопросы



- Вопросы задаются в быстром темпе
- Вопрос должен подводить к оценке других людей или их действий (для правды)
- Форма вопросов должна быть открытой
- Вопросы не должны группироваться по тематическим блокам
- Желательно, чтобы проективные вопросы имели смысловую связь с предшествующим контекстом.

# Анализ карты мотиваторов



Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, мат. стимул, зарплата	Не интерпретируется	
Вышеприведенные мотиваторы упоминаются два и более раз	Слишком велик интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы, в противном случае он с легкостью поменяет работу, исходя только из материальных соображений
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает работать эффективно

# Анализ карты мотиваторов



<p>Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом</p>	<p>Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее сотрудником как справедливой или несправедливой в соотношении с результатами труда</p>	<p>Для такого человека самое главное — справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить, для того чтобы эффективно им управлять</p>
<p>Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.</p>	<p>Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки</p>	<p>Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его деятельности</p>

# Анализ карты мотиваторов



<p>Слава, почет и т.п.</p>	<p>Человек слишком ориентирован на признание, часто имеет серьезные комплексы</p>	<p>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</p>
<p>Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.</p>	<p>Ориентация на карьерный рост. Если данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста</p>	<p>Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на «тупиковые» должности. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность</p>

# Анализ карты мотиваторов



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

# Анализ карты мотиваторов



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



<p>Азарт, соревнование, стремление превзойти других и т.п.</p>	<p>Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами</p>	<p>Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.</p>
<p>Интерес</p>	<p>Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается</p>	<p>Такому сотруднику необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малоприспособлен для рутинной работы</p>

# Анализ карты мотиваторов



<p>Азарт, соревнование, стремление превзойти других и т.п.</p>	<p>Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами</p>	<p>Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.</p>
<p>Интерес</p>	<p>Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается</p>	<p>Такому сотруднику необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малоприспособлен для рутинной работы</p>

# Анализ карты мотиваторов



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

# Анализ карты мотиваторов



<p>Отношения, коллектив, микроклимат и т.п.</p>	<p>Ориентации на отношения с людьми как на один из важнейших факторов</p>	<p>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</p>
<p>Равноправие в отношениях</p>	<p>Вероятны наличие высоких амбиций, неумение работать под давлением</p>	<p>Такие сотрудники слабо управляемы, и подобная мотивация приемлема только для руководителей достаточно высокого уровня</p>

# Анализ карты мотиваторов



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



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

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

# Ситуационное интервью



## Ситуационное интервью

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

# Ситуационное интервью



## Ситуационное интервью

1. Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?
2. Вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором — более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация представляется менее стабильной.

# Ситуационное интервью



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

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

# Психолингвистический анализ



Ψ

# Психолингвистический анализ



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

Для понимания мотивации особенно важны несколько следующих факторов. См. раздаточные материалы.

# Психолингвистический анализ



Лингвистический и поведенческий профиль.  
(LAV – profile) разработан Родером Бейлив в 1981 г.

Суть метода – нахождения шаблонов поведения сотрудника по ряду шкал во время интервью, которые позволяют создать профиль работника на основе анализа речи и внешнего поведения и определить с его помощью, как мыслит человек, чем мотивируется, каковы его ценности и приоритеты.

# Стремление – Избегание



## **Избегание (для того, чтобы не):**

Характеризуется стремлением избежать проблем, избавится от того, что препятствует движению.

Ориентирован на поиск ошибок или негатива, избежание риска.

Использует негативную структуру предложений, отрицательные частицы, слова «нормальный», «приемлемый», жесты подчеркивают осторожность, защищенность. Испытывает трудности в общении.

# Стремление – Избегание



Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно перепроверять и избегать рисков.

Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлемо для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

**Мотивация:** постановка достижимых целей, возможность избежать наказания или неприятностей.

# Стремление – Избегание



## Стремление (для того, чтобы) .

Характеризуется стремлением вперед к позитиву, говорит о том, что делать и как достичь цели, использует позитивную структуру предложений («Я этого хочу»), жесты символизируют энергию, движение. Он успешно общается с людьми, живет идеями и их воплощением в жизнь, открывает перспективы подчиненным.

## Мотивация.

Установка более высокой планки цели, любые формы поощрения и стимулирования

# Стремление – Избегание



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».

# Тип референции



Тип референции указывает на соотношение собственного и внешнего мнения при принятии решений и самооценке человека.

- Внутренняя референция в первую очередь означает ориентированность на собственное мнение, видение и позицию.
- Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение.
- Смешанная референция — это сочетание и того, и другого.

# Внешняя референция



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 (реальные коллеги, клиенты, руководство), так и условной (мода, общепринятые нормы, сотрудники иностранных компаний, мнение прессы и т.п.).

# Внешняя референция



Кроме того, она может быть выражена в виде объективного фактора (объем продаж, выполнение бизнес-плана и т.д.).

При проведении оценки деятельности сотрудника очень важно апеллировать именно к его референтной группе: т.е. если для сотрудника более важной референтной группой являются клиенты, наибольшее значение для него будет иметь именно обратная связь с клиентами или оценка его работы в этой сфере.

# Внешняя референция



«Ты лучший в работе с клиентами», — скажем мы такому сотруднику (если, разумеется, это правда). Для сотрудника, референтной группой которого является руководство, более эффективной будет фраза: «Именно твой стиль общения с клиентами я (руководитель) ценю больше всего».

# Внешняя референция



Мотивация, при внешней референции. Важны:

- Авторитет
- Похвала
- Одобрение (особо референтной группы)
- Добрые взаимоотношения
- Признания заслуг
- Награждение званием, грамотой
- Хороши любые стимулы, укрепляющие позицию внутри своей референтной группы.

# Внутренняя референция



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

# Внутренняя референция



Мотивация, при внутренней.

- Участие в принятии решений
- Собственная зона ответственности
- Возможность для самовыражения и самоутверждения.
- Удовлетворенность своей работой, местом в жизни, внутренний комфорт и гармония.
- Возможности для творчества.

# Ориентация в работе: Процесс - Результат



Для людей ориентированных на процесс важны:

- Стабильность. Обработанность процессов.
- Четкое представление о том, что именно они должны делать.
- Регламент. Структуры. Схемы
- Размеренность. Безопасность.
- Промежуточный контроль.
- Надбавки. Доплаты.

# Ориентация в работе: Процесс - Результат



Для людей ориентированных на результат важны:

- Высокая планка цели
- Измеримость, быстрая достижимость результата
- Итоговой контроль
- Управление по целям.
- Конкуренция. Соревнования. ,
- Имеет значение разъяснение цели того или иного действия. (зачем мы это делаем)

# Ориентация в работе: Процесс - Результат



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

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

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

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

# Ориентация в работе: Процедуры - Возможности



Люди ориентированные на процедуры:

- Предпочитают использовать типовой путь решения проблемы
  - Руководствуются инструкциями, нормами правилами стандартами.
  - Успешно работают в иерархической культуре, на работах структурированных, регламентированных, со стабильной занятостью и предсказуемостью.
- В работе для них важно подчеркивать ту составляющую, которая является неизменной, структурированной, стабильной.

# Ориентация в работе: Процедуры - Возможности



Люди возможностей ориентированы на :

- Поиск новых решений
- Разных подходов к выполнению задания
- Неповторяющиеся действия
- Инновации
- Стремление сделать «что-то» с нуля.

В мотивации людей возможностей эти факторы необходимо подчеркивать.

# Ориентация в работе: Процедуры - Возможности



- 1. Что вам больше всего нравилось в содержательной части вашей предыдущей работы? Что вы считаете самым большим своим достижением?*
- 2. Представьте себе, что вы стали сотрудником нашей компании. Что вы предпочтете: чтобы мы рассказали вам о принятой у нас системе работы, с тем чтобы вы полностью ей следовали, или же предоставили вам возможность проанализировать существующую систему и предложить свою? Естественно, в последнем случае вы берете на себя значительно большую ответственность.*

# Ориентация в работе: Содержание - Окружение



Существует много видов деятельности, доступных только сотрудникам с установкой на общение с людьми, для которых значимым является пресловутый человеческий фактор.

В процессе выполнения других видов работ человек, наоборот, больше взаимодействует с цифрами, документами и техникой, нежели с людьми.

В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, для нас будут предпочтительны кандидаты с доминантой содержания или окружения.

# Типы позиционирования в рабочих отношениях.



- Одиночка
- Менеджер
- Командный игрок

## Одиночка.

Основной акцент делается на личное достижение и собственные успехи, успехи команды воспринимаются как нечто отдельное. Кстати, это ни в коем случае не означает, что человек конфликтен или некоммуникабелен.

# Одиночка



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.

# Менеджер



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

# Командный игрок



Все основные действия и решения воспринимаются человеком как результат действий команды, индивидуальные достижения в ряде случаев могут подчеркиваться, а могут и не выделяться.

Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему очень сложно работать одному, это может быть существенной демотивацией.

# Анализ речи



Каждое слово имеет НОМИНАТИВНОЕ, или называющее, и КОННОТАТИВНОЕ, или оценочное, значение. Оценка может быть положительной, отрицательной и нейтральной. Как правило, человек в процессе речи значительно больше контролирует ее называющий (номинативный) аспект и в меньшей степени — оценочный (коннотативный). Именно это дает нам возможность узнать, как именно кандидат оценивает происходящее.