

Мотивация, проективные вопросы и интерпретация ответов кандидата



Светлана Иванова – признанный практик экспертного уровня с 18-летним управленческим стажем, автор 13 книг, разработчик практических технологий и инструментов, методолог, тренер и консультант с географией работы от Владивостока до Минска и Алматы.

Мотивация – один из важнейших и очень трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Для правильного и единого понимания дальнейшего 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 останавливаемся только на материальных стимулах.

Очень важно осознавать, что в реальной жизни один и тот же ФАКТОР может быть использован для удовлетворения различных потребностей человека в зависимости от того, как именно он будет преподнесен.

Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы/ потребности будущего или реального сотрудника.

Очень многие руководители склонны приписывать своим сотрудникам свою собственную мотивацию (это, опять-таки, связано со склонностью человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в управлении. Избежать такой ситуации можно, в первую очередь, правильно осуществив оценку будущего сотрудника и его мотивации в ходе интервью.

Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить снова

Мотиваторы (в дальнейшем используем этот термин в том значении, которое определено в данный момент, хотя ряд исследователей мотивации, например, Герцберг, разделяли понятия мотиваций и гигиенических факторов) – это те факторы, которые повышают эффективность работы человека или/и его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям/ мотивам, которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения.

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 один из факторов, а их последовательность, приоритетность в совокупности.

Оценить основные мотиваторы можно, используя различные подходы в интервьюировании и управленческом общении. Одним из этих способов являются проективные вопросы. Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию/ объяснение действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и тому подобное.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

Принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью, благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов.

Необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной коммерческой организации.

Именно исходя из изложенных выше подходов, разработаны и апробированы более чем на 5000 респондентах проективные вопросы для бизнес-интервью и сам принцип их моделирования. Приведем примеры нескольких проективных вопросов:

- Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?
- Что нравится людям в работе?
- Почему человек выбирает ту или иную профессию?
- Что может побудить человека уволиться?
- Какой коллектив работает наиболее продуктивно?
- Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?
- Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
- Зачем люди стремятся сделать карьеру?

Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью, что может весьма существенно влиять на валидность метода. Есть несколько правил, соблюдение которых дает нам возможность получить высоко валидный результат оценки.

- Вопросы задаются в быстром темпе и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову, или несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, является именно значимыми для него факторами.
- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально-желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из желания понравиться.
- Форма вопроса должна быть открытой (то есть вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ или объяснение).
- Вопросы не должны задаваться подряд тематическими блоками (например, несколько вопросов, раскрывающих мотивацию, подряд) так как это повышает вероятность попыток кандидата понять принцип интервью и «подстроиться» и дать социально-желательный ответ.
- Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, так как в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата (привлечение особого внимания к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально-желательного ответа).

Рассмотрим несколько вариантов ответов кандидатов на проективные вопросы, касающиеся мотиваторов, и проведем их интерпретацию.

- Деньги
- Признание, оценка
- Самореализация

На самом деле, при получении такого ответа стоит уточнить, что же понимает кандидат под самореализацией. Если уж результат такой, как представлен в данном примере, мы можем предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетается материальная и нематериальная мотивация, для человека значимо как содержание работы, так и внешнее признание. При управлении таким сотрудником надо помнить о том, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление, но не чрезмерное. Основная задача – уточнить, что именно стоит за самореализацией.

- Деньги
- Творческая задача
- Карьерный рост
- Четкость целей

Для данного кандидата характерно хорошее сочетание двух пунктов «творческая задача» и «четкость целей», таким образом можно предположить, что данный человек будет хорошо мотивирован в ситуации, когда работа предполагает изменчивую среду и большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат, с другой (например, это ряд вакансий в маркетинге, финансах, рекламе, активных продажах и некоторые другие). Ясно, что рутинные, процедурные работы мало подходят для сотрудника. Стоит также в дальнейшем уточнить понимание карьерного роста, так как в сочетании с предшествующей формулировкой «творческая задача» это вполне может означать рост профессиональный. Ставя цели перед таким сотрудником, надо формулировать их в соответствии с критериями измеримости, однозначности понимания, привязки к сроку (можно обратиться к критериям SMART – цели), а также подчеркивать его возможности проявить себя, привнести что-то новое, проявить творческий подход.

- Работа нравится
- Деньги
- Результат
- Соответствие ожиданий. Своих и окружающих

Для данного кандидата характерно преобладание нематериальной мотивации. Важно выяснить, какой именно должна быть работа, чтобы ему нравиться, в ходе работы ему надо периодически предлагать именно те задачи, которые вызывают максимальный интерес, причем подчеркивать это. Требуется постоянное отслеживание того, насколько работа удовлетворяет сотрудника. При этом стоит отметить, что присутствует ориентация на результат, то есть обязательно стоит использовать управление по целям и регулярно оценивать результат. Для кандидата важна определенная прогнозируемость и «соответствие ожиданий», поэтому всегда стоит оговаривать, что ожидается от него другими людьми и что он может, в свою очередь, ожидать от коллектива и организации.

Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. При рассмотрении кандидатов на низшие исполнительские должности такая мотивация может привести к тому, что сотрудник быстро разочаруется или нам придется затрачивать слишком много усилий для того, чтобы его мотивировать, так как совокупность факторов «работа нравится», «результат» и «соответствие ожиданий» требует большой работы от руководителя.

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

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны внешние атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть, как положительное, так и отрицательное. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка работы по сравнению с его же собственными результатами и результатами окружающих. Возможно возникновение проблем, если такой сотрудник узнает о том, что чей-то труд оплачивается выше. Большую роль будет играть личность руководителя, важно правильно понять баланс признания и критики. Для такого сотрудника будут значимы конкурсы, публичные поощрения и тому подобное. 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 стоит проверить дополнительно). Для такого сотрудника любое улучшение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более «продвинутое» название должности, даже без реального роста) стоит преподносить как признание его заслуг, некое выделение из общего ряда.

Кандидат подходит на вакансии, предполагающие амбициозность, дающие возможность получать признание, например, на позиции в продажах или маркетинге. Стоит говорить о том, что кандидату больше подходят рядовые позиции, так как для руководящих он слишком зависим от внешнего мнения. Кандидат не очень хорошо подходит на вакансии, предполагающие значительную самостоятельность или территориально удаленные от офиса и руководителя.

От руководителя требуется большое мастерство в управлении и довольно значительное время, которое необходимо будет уделять управлению данным сотрудником.

- Безопасность / стабильность
- Карьерный рост
- Чувство ответственности

Довольно редкое сочетание мотиваторов, в данном случае речь идет об интервью с сотрудником бухгалтерии, в связи с этим безопасность и стабильность – хорошие мотиваторы. Надо сказать, что такие мотиваторы абсолютно не подходили бы для кандидата на вакансию, связанную с резкими изменениями и стрессами (например, клиентский сервис, продажи). Чувство ответственности – также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, скорее всего, данная формулировка идет уже от понимания специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора. Это может быть связано, вероятнее всего, или с тем, что человек настолько уверен в себе как профессионал и что он может в любом случае рассчитывать на значительные деньги, или с хорошим уровнем дохода из других источников (например, женщина, имеющая обеспеченного мужа). О том, с какой ситуацией мы имеем дело, можно судить, исходя из профессионального уровня и стоимости на рынке труда. В данном интервью ситуация первая. Есть определенные риски, связанные с тем, что нам будет сложно материально мотивировать такого сотрудника. При управлении стоит подавать рост вознаграждения как карьерный рост и показатель того, что компания его ценит (стабильность). Желательно уточнить, что именно для кандидата карьерный рост – рост как управленца или профессиональный (для сотрудников бухгалтерии достаточно часто характерно второе).

- Человеческие отношения

- Понимание общих целей
- Понимание необходимости
- Результат, материальная форма карьерного роста

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

Источник: www.src-master.ru