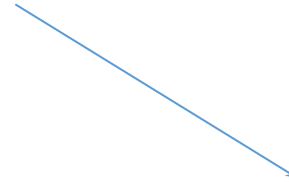
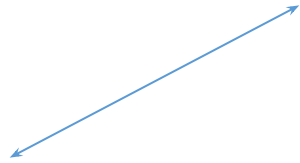


На то как хорошо мы
работаем, влияет то
ЗАЧЕМ / ПОЧЕМУ мы
работаем

Мотивы, побуждающие нас к работе

Прямые мотивы - те, которые больше всего связаны непосредственно с выполняемой работой	Косвенные мотивы - те, которые оказывают на нас влияние извне
Игра	Эмоциональное напряжение
Цель	Экономические факторы
Самореализация	Инерция

Эффективность



Тактическая - способность
выполнять планы

Адаптивная - способность
отходить от намеченного



Каждый клиент уникален. Не существует универсальных моделей поведения. Соответственно, и подход к каждому должен быть уникальным

Прямые мотивы.

МОТИВ ИГРЫ (самый сильный)

ИГРА - это процесс, приносящий удовольствие. Сама работа становится наградой.

В основе лежит любопытство, склонность к экспериментам, желание чему-либо научиться.

Побуждает сотрудника находить особый контакт с клиентом для завоевания его доверия.

МОТИВ ЦЕЛИ

Проявляется тогда, когда ценность представляет результат деятельности. Мы ценим эффект от работы.

Наши ценности и убеждения стоят в одном ряду с результатом нашего труда.

Например, если человеку в принципе свойственно помогать людям, но наша миссия как нельзя кстати будет

Результатом деятельности будут выступать количество положительных отзывов, рост выручки, повышение скорости оформления пациента и пр.

МОТИВ САМОРЕАЛИЗАЦИИ

Когда мы озабочены вторичным результатом нашей деятельности, который также соотносится с нашими ценностями и убеждениями

Когда мы выполняем работу, т.к. убеждены, что когда-то она нам даст то, что мы считаем важным.

Когда работа расценивается как трамплин для роста

Косвенные мотивы.

Психологическая напряженность

Если человек что-то делает из страха разочарования, или чувства вины (как перед собой, так и перед другими), из-за боязни порицания и пр.

Ни один сотрудник не должен испытывать какого-то страха при общении с коллегой любого ранга

Экономические факторы

Когда человек занимается чем-либо для получения вознаграждения и/или избежания наказания.

Инерция

Работа на «автомате» без какой-либо заинтересованности.

АБСОЛЮТНАЯ МОТИВАЦИЯ

Когда вес прямых мотивов значительно превышает вес косвенных.

Это основа корпоративной культуры, направленной на достижение высоких показателей эффективности.

Главный вопрос - **ПОЧЕМУ?** Сложно делать что-то хорошо, если нет ответа на этот вопрос. Если понимать, зачем делать то или иное действие, и это понимание будет запускать прямые мотивы, то эффективность повысится

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С АБСОЛЮТНОЙ МОТИВАЦИЕЙ

1. Измерение индекса абсолютной мотивации
2. Доведение нашей миссии и принципов работы до каждого сотрудника ИНДИВИДУАЛЬНО через личную беседу и вручение «письма учредителя».
3. Повышение уровня дивергентности мышления каждого сотрудника (способности мыслить в разных направлениях, оценивая действие с разных сторон), чтобы действовать в условиях VUCA (волатильность, неопределённость, сложность и неоднозначность)

Негативное воздействие косвенных факторов мотивации на эффективность

Эффект отвлечения внимания.

Под воздействием косвенных факторов человек отвлекается от выполняемой задачи, в результате чего снижается его эффективность

Эффект отмены

Вместо того, чтобы развивать адаптивную эффективность человек сосредотачивается на тактической (за 2 недели до окончания квартала продавец начинает всеми путями пытаться увеличить продажи, вместо помощи коллегам, улучшения процессов и пр.). Руководитель под воздействие этого эффекта упускает из виду стратегические цели, сосредоточившись на краткосрочных

Эффект кобры (самый опасный) - ведёт к неадекватной эффект-ти

Эффективная корпоративная культура

Система, обеспечивающая максимальную адаптацию организации через абсолютную эффективность

А это:

- креативность;
- умение решать проблемы самостоятельно;
- настойчивость;
- чувство принадлежности коллективу
- умение отходить от плана и искать лучшие решения для выполнения своих обязанностей;

ЧТО НАМ МЕШАЕТ ВЫСТРАИВАТЬ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНУЮ КОРП. КУЛЬТУРУ?

Обвинительное искажение

На решения порой влияют совсем незначительные изменения в окружающей действительности (пример с 10и центами)

Наша склонность возлагать вину на других (пример с шахтой, со студентами). Мы выносим моментальные решения, построенные вокруг обвинений

Мы тратим время, чтобы изменить игроков, а не игру. Вместо того, чтобы совершенствовать процессы, мы пытаемся менять людей, добавляя косвенных мотивов

Обратная сторона обвинительного искажения (эффект Пигмалиона)

Пример с курсантами

Ожидания руководителя в отношении подчиненного могут становиться пророческими.

Возлагаемые на нас высокие ожидания повышают эффективность, и наоборот.

Как освободиться от обвинительного искажения?

1. Обвиняя кого-то, мы исходим из «добрых намерений». Просто представляем, что человек сделала это именно из добрых побуждений

2. Проясняем ситуацию. Прежде чем делать коллеге замечание, предполагаем 5 вариантов, почему он сделал именно так (они не должны быть связаны с конкретным человеком). Тоже самое и с клиентом

3. Спрашиваем, но без обвинения. Лучше всего подчеркнуть то, что мы не сомневаемся в том, что коллега действовал из добрых намерений

4. Планируем. Стараемся вместе с коллегой найти подлинную причину и работаем над ней

Анализ абсолютной мотивации

1. Измерение фактора (индекса) АМ
2. Определение имеющихся проблем: где адаптивная эффективность на самом низком уровне - во главе участки с прямой работой с клиентами, с т.з. качества, требующие наибольшей креативности
3. Постановка цели с т.з. абсолютной мотивации
4. Разработка сценария инвестиций в корп.культуру (привязать уровень АМ к уровню удовлетворенности клиентов нашего центра)

Ключи для улучшения корпоративной культуры

1. Лидерство
2. Идентичность (миссия, наследие и традиции)
3. Правильное определение ролевых функций (распределение обязанностей с балансом тактической и адаптивной эффективности)
4. Возможность продвижения по карьерной лестнице
5. Последовательность и прозрачность материальных и других компенсаций
6. Общность коллектива, отсутствие страха признавать свои слабости
7. Управление эффективностью без давления экономических и психологических факторов (люди должны видеть конкретную пользу от своего труда)

Лидерство. Какими мы должны быть?

1. «Услуга за услугу». Активное использование системы поощрений и наказаний. Командные методы и жёсткий контроль
2. «Дела на самотёк». Либералисты, подключающиеся при возникновении проблем.
3. «Энтузиасты». Активное использование прямых и косвенных мотивов примерно в равных долях
4. «Организаторы». Подавление косвенных мотивов и активация прямых

Организатор

1. ИГРА

- обеспечивает временем, пространством и поддержкой, чтобы сотрудники экспериментировали и учились;
- определяет чёткие показатели эффективности работы сотрудников;
- побуждает сотрудников решать возникающие вопросы самим;

2. ЦЕЛЬ

- помогает поверить, что работа сотрудника важна и наполнена смыслом;
- становится примером и ожидает, что сотрудник будет руководствоваться позитивными долгосрочными ценностями и общим ощущением цели
- ставит на первое место интересы клиента;

3. САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

- активно увязывает работу с персональными целями;
- помогает в саморазвитии и организует функции, задействуя именно сильные, а не слабые стороны;
- возлагает на сотрудника большую ответственность по мере роста навыков и умений;

4. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

- обеспечивает условия, гарантирующие разумность поставленных целей;
- демонстрирует справедливость, честность и прозрачность своих действий;
- способствует созданию дружеской атмосферы в коллективе

5. ДАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

- минимизирует воздействие поощрения и наказания;
- обеспечивает комплексную оценку действий сотрудника

6. ИНЕРЦИЯ

- убирают препятствия с пути сотрудников;
- обеспечивают условия работы, чтобы получить запланированный эффект;
- помогают успешно справиться с работой, не позволяя зря растрачивать усилия

Правильная постановка задачи

- ~~1. Постарайтесь увеличить продажи~~
- ~~2. Нам нужно увеличить продажи на 15% в следующем месяце~~
3. Разработайте 5 вариантов увеличения продаж, чтобы мы могли увеличить их уже в следующем месяце

ПРАКТИКА: раз в неделю просматривать тактические цели и превращать их в адаптивные

ПРИМЕРЫ

1. Тактическая цель - стать лучшим частным медицинским центром в категории «Женское здоровье» к концу 2024 года (не менее 70% из 1000 опрошенных женщин Сыктывкара всех возрастов должны выбрать нас при ответе на вопрос «В какой бы вы пошли частный мед.центр при возникновении проблем со здоровьем, связанным с гинекологией / маммологией»)

Адаптивная цель: определить 5 основных направлений женского здоровья, в которых мы сможем стать лучшими через 3 года.
Например: ведение беременности, быстрая диагностика онкозаболеваний, наличие возможности оперативного лечения наиболее часто встречающихся проблем, получение комплекса услуг по диагностике женского здоровья в одном учреждении, наличие возможности получения 2го мнения из ведущих учреждений России

2. Тактическая цель - повысить уровень удовлетворенности клиентов нашими услугами до 90% к концу 2022 года.

Адаптивная цель - определить 10 основных направлений клиентского сервиса (включая качество оказания мед.услуг), которые мы улучшим, чтобы 90% наши клиентов были довольны к декабрю 2022 года

3. Тактическая цель - снизить количество пропущенных звонков до 5% от общего количества звонков

Адаптивная цель - найти 5 вариантов снижения времени ожидания клиента на линии до конца января 2022 г.

4. Тактическая цель - снизить время ожидания клиента на регистратуре до 3х минут

Адаптивная цель - найти 5 способов упростить оформление документации и оплаты до конца января 2022 г.

5. Тактическая цель - повысить запись к врачу-терапевту Ершовой Ю.В. до 30 пациентов в неделю к марту 2022 года

Адаптивная цель - определить 5 весомых аргументов для пациента, почему он должен обратиться именно к ней, определить не менее 3х каналов информирования пациентов об этом, определить стратегию продвижения личного бренда врача

6. Тактическая цель - стать лучшим медицинским центром для женщины, которая планирует беременность, к концу 2022 года.

Адаптивная цель: определить 10 ключевых параметров, которые будут нас отличать настолько к концу 2022 года, чтобы женщина выбрала ведение беременности именно у нас

Краткие еженедельные планёрки членами одной группы

Ответить на вопросы:

- 1) Чему мы научились за прошлую неделю? Какие были допущены ошибки? Новые идеи?
- 2) Какого прогресса удалось достичь в выполнении поставленных целей, которые были поставлены нами на прошлой неделе?
- 3) Что нам нужно узнать на следующей неделе? Определяем адаптивные цели на будущую неделю

«Ведущие» встреч меняются, чтобы каждый мог ощутить свой вклад

ИДЕНТИЧНОСТЬ

Причина работы в компании зависит от причины работы компании!

Формирование идентичности - это система, куда входят:

- цель работы компании;
- код поведения;
- наследие;
- традиции.

МИССИЯ МЦ «МеркуриМед»

- заботиться о наших клиентах и сотрудниках так, чтобы каждый из них испытывал стойкое желание рассказать о нас с чувством искреннего восторга и полного удовлетворения от работы с нами;
- помогать людям быть здоровыми и счастливыми;

Мы работаем для людей. И именно человек - наша основная ценность.

Поведенческий код -

принятие решений самостоятельно, в т.ч. в сложных ситуациях

Свод правил на «игровой площадке»

- умение решать проблемы (подход к решению проблемы, в т.ч. коррекция обвинит.искажения, предвзятости, недооценки командной работы и пр.);
- умение расставлять цели по приоритетности (что лучше - сделать продажу на 100 тыс или сохранить доверие клиента?)
- умение вести себя в конфликтной ситуации;
- мотивация (особенно касается лидеров);
- наследие (какие элементы существующей практики и ритуалы нельзя проигнорировать)

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ КОМПАНИИ

- человекоориентированность (высшая ценность - человек и его здоровье);
- справедливость;
- честность (по отношению к клиентам, себе, коллегам);
- доверие (в т.ч. к самому неряшливому клиенту);
- взаимовыручка (вне зависимости от того, кто и у кого просит помощи. И это не должно касаться только работы);
- целостность (мы работаем как единая система);
- право каждого на несогласие (вне зависимости от должности каждый вправе открыто высказаться о своём несогласии и недовольстве);
- креативность (эксперименты приветствуются);
- непрерывное улучшение и совершенствование (стремление к идеалу):

Программа обучения нового сотрудника

1. Знакомство с историей компании, этапами успеха, ключевыми решениями
2. Знакомство с каждым членом коллектива, с которым ему придётся взаимодействовать в первое время
3. Знакомство с миссией компании, её принципами (поведенческим кодом)
- 4.

НАСЛЕДИЕ

Человеку нужно ощутить свою индивидуальность, вызывающую доверие окружающих

Люди оценивают поступки, а не слова (пример с сертификатами за выигрыш)

Коллектив должен видеть в действии цели и код поведения

Примеры сохранения идентичности в прошлом (скажем, что даже в трудные времена, мы всё равно следовали заданным установкам)

ТРАДИЦИИ

Цикл деятельности, ведущий к адаптивной эффективности

1. Понимание конечного результата от своих действий
2. Воодушевление (вызывает ли работа любопытство и помогает ли искать новые пути для повышения её эффективности)
3. Расстановка приоритетов и планирование
4. Выполнение работы (представляет ли работа игровую площадку?)
5. Анализ

Расстановка приоритетов

Идеи

```
graph TD; A[Идеи] --> B[«Черепахи»]; A --> C[«Зайцы»]; B --> D[Медленно выполняются. Требуют обсуждения]; C --> E[Возможно мгновенное исполнение]; C --> F[Бюджет немедленного улучшения (получает человек после прохождения ИС, и этот бюджет растёт)];
```

«Черепахи»

Медленно выполняются. Требуют обсуждения

«Зайцы»

Возможно мгновенное исполнение

Бюджет немедленного улучшения
(получает человек после прохождения ИС, и этот бюджет растёт)

Выполнение работы. Игровая площадка

Зона тактической эффективности



Правила, которые надо соблюдать

- состав ВК при прохождении медосмотра;
- этика общения с клиентом и внутри коллектива (не кричать, не оскорблять, напр);
- ключевые пункты в договоре оказания ПМУ;

Зона адаптивной эффективности



Всё, что не требует тактической эффективности. Особенно касается области взаимодействия с клиентами

Карьерная лестница

1. Возможность конструировать собственные лестницы, повышая профессионализм существующих сотрудников
2. Определить для каждого высшую «точку достижения»
3. Определение критериев: установка навыков и ценностей, которыми должен обладать специалист для следующей ступени
4. Вознаграждение с т.з. абсолютной мотивации. По мере продвижения вверх у сотрудника появляется больше возможности для игры, цели и самореализации