

Постановка целей, как инструмент мотивации команды технических специалистов



Константин Кондратюк
17 марта 2012
Москва

Программа

- Введение
- Мотивация – базовые понятия и российская специфика
- Особенности мотивации технических специалистов
- Правила постановки целей
- Практические примеры
- Вопросы и ответы

Введение

Мотивация оказывает большее влияние на продуктивность и качество по сравнению с любым другим фактором

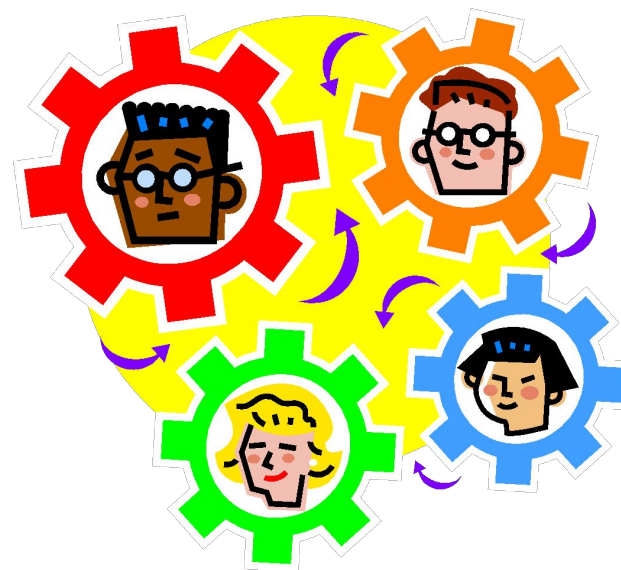
Garry Voehm, 1981

Мотивация



Мотивация - базовые понятия

- Мотивация
 - желание и возможность выполнять работу
 - желание работать в компании
 - ощущение значимости от результатов
- Факторы индивидуальной мотивации
- Теории мотивации
 - Теория содержания
 - Теория процессов
 - Теория подкрепления
- Российская специфика



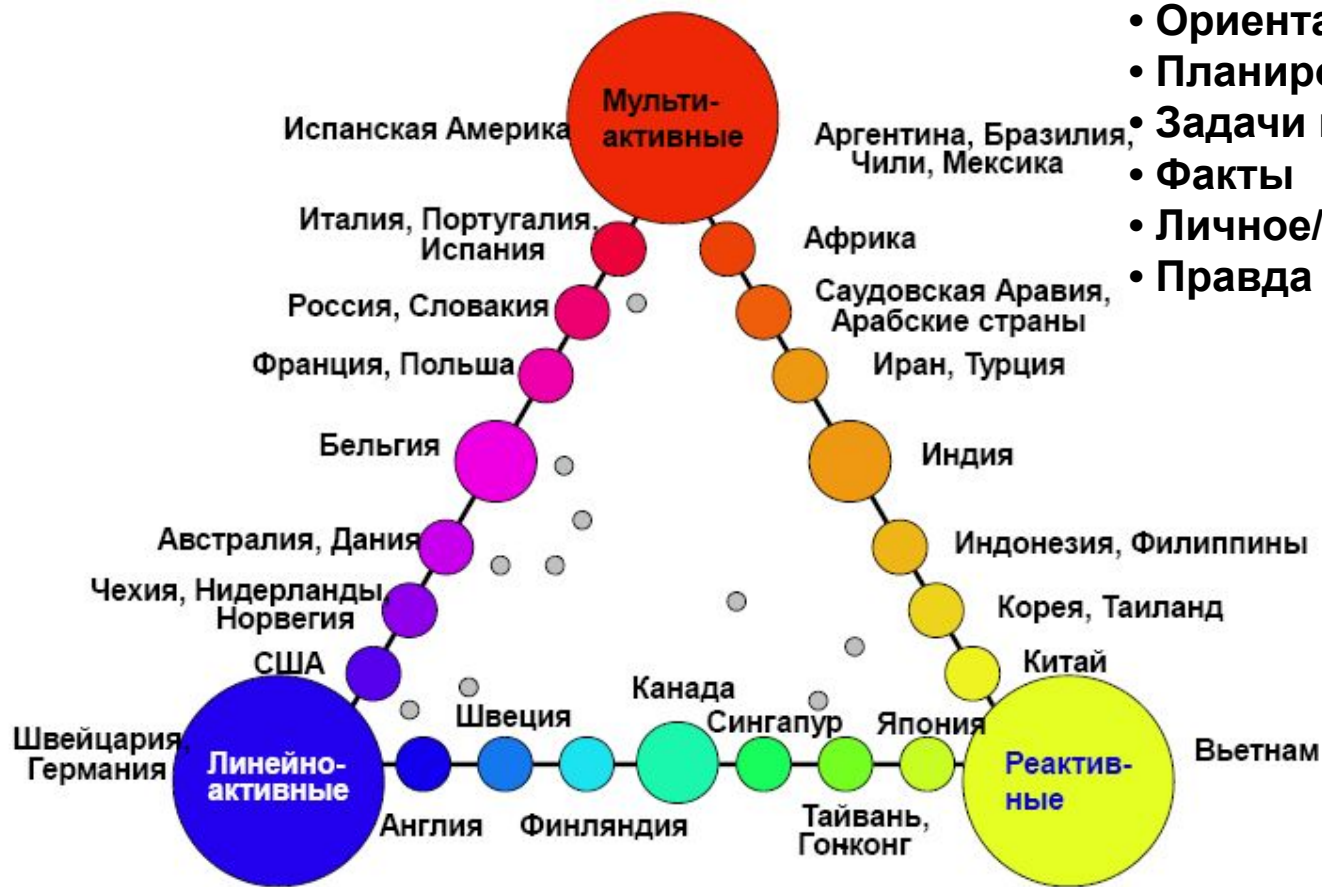
Карьерные установки (В.Герчиков)

- **Профессиональная.** В этом случае для сотрудника на первом месте стоит содержание работы, а материальное вознаграждение за нее отходит на второй план.
- **Инструментальная.** Одна из наиболее распространенных психологических установок, предполагающая, что работа является для человека исключительно инструментом для зарабатывания денег, а ее суть вторична.
- **Хозяйская.** Свойственна людям с сильно развитым чувством ответственности. Им просто важно, чтобы доверенная им дело было выполнено хорошо. И смысл работы, и вознаграждение за нее не являются для таких людей определяющими факторами.
- **Патриотическая.** Человек "болеет" за компанию, ее идею и миссию. Он абсолютно уверен, что является незаменимой деталью общего механизма. Чем более незаменимым он себя чувствует, тем с большей самоотдачей трудится на общее благо.
- **Люмпенизированная.** Одно по-настоящему сильное желание: чтобы его никто не "дергал", а работы было бы поменьше. Советская планово-распределительная система весьма способствовала формированию у граждан люмпенизированного мировоззрения.

Национальные особенности построения команды

- Командный принцип работы придуман в США
- Напрямую использовать чужие методы нельзя
- Подчиненные не всегда готовы стать партнерами
- Исторически в России в группы объединяли силой
- Разница американского индивидуализма и русского (первые ищут свободу, вторые волю)
- В ответах на вопрос: «Следует ли избегать зависимости от других? — русские набрали 3,98, а американцы — 2,15 из 5 возможных
- Преобладание эмоционального начала, над рациональным
- По исследованиям россияне считают, что группа является наиболее важной частью организации, а американцы считают, что индивид
- Для россиян групп это защита
- Мы любим работать вместе, но предпочитаем индивидуальное вознаграждение

Культурные различия



- Ориентация на людей/работу
- Планирование
- Задачи и действия
- Факты
- Личное/профессиональное
- Правда

Особенности мотивации технических специалистов



Особенности технических специалистов

- Малообщительные
- Очень умные
- Молодые
- Имеют высокую самооценку
- Мобильны



Обзор пяти самых сильных мотивационных факторов ТС

- Достижения
- Возможность роста
- Удовольствие от работы
- Личная жизнь
- Техническое кураторство
- Что еще...



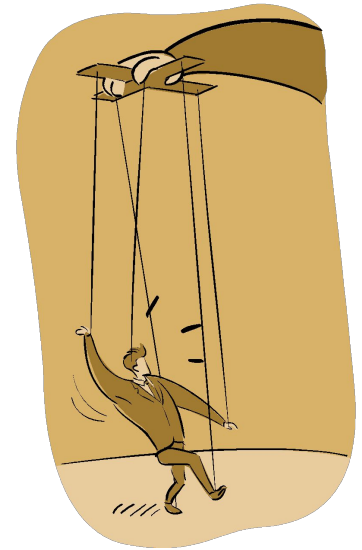
Что НЕ мотивирует технических специалистов

- По сравнению с менеджерами ТС значительно менее мотивированы
 - большей ответственностью
 - официальным признанием заслуг (статусом)
 - коммуникациями и отношениями вне команды (другие подразделения)
- По сравнению с менеджерами для ТС более значимы
 - Техническое кураторство
 - Личная жизнь



Что убивает мотивацию

- Гигиена
- Менеджерские манипуляции
- Неуважение стараний и усилий
- Отсечение технических специалистов от влияния на принятие технических и организационных решений
- Постоянно низкое качество продукта
- Классические ошибки



Правила постановки целей



Команда в рамках организации

- Типы оргструктур компании
 - Функциональная
 - Матрица
 - Проектная
- Корпоративная культура
- Разница в постановке целей



ИТ-стратегия

- Общая цель
- ЧТО делать и КАК делать?
- Тактика и стратегия
(as-is – to be, стоимость владения, риски)
- Индивидуальное развитие
- SMART
 - S – specific
 - M – measurable
 - A – achievable
 - R – relevant
 - T – timed
- Ситуационное лидерство



Возможные проблемы

- Цели могут оказаться слишком завышенными или заниженными
- Демотивация
- Противоречия в рамках организации
- Снижение качества
- Изменения
- Интерпретация



Практические примеры



Расчет базовых КРІ

Степень участия в продажах / обслуживании клиентов

3,5

ВЕКТОР КАЧЕСТВА

качество работы с клиентами и партнерами
соблюдение процедур и стандартов
производительность

50-63%

ВЕКТОР УСПЕ

- выполнение планов доходности

0,007

ВЕКТОР СТАБИЛЬНОСТИ

максимизация вклада сотрудников

7,6%

ВЕКТОР РАЗВИ

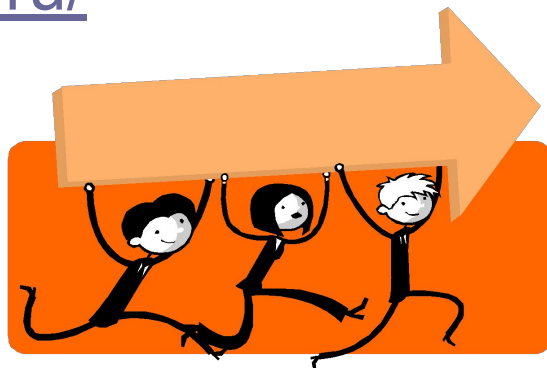
- развитие компании
- привлечение новых клиентов
- повышение эффективности и скорости работы

Степень влияния на финансовый результат

Выводы

- Постановка целей
 - ЧТО и КАК
 - Команда/Организация
 - Интерпретация результатов
- Наука и жизнь
 - Возможные проблемы
 - Российская специфика
- Развитие и изменения

<http://iTrainings.ru/>



Спасибо!

kok@iTrainings.ru

<http://iTrainings.ru>

