



# Иррациональное управление персоналом

Евгений Лупинос

# Основная предпосылка:

*Работник изначально является  
замотивированным на  
производительную работу*

Но почему его производительность ниже  
планируемой?

Не могу

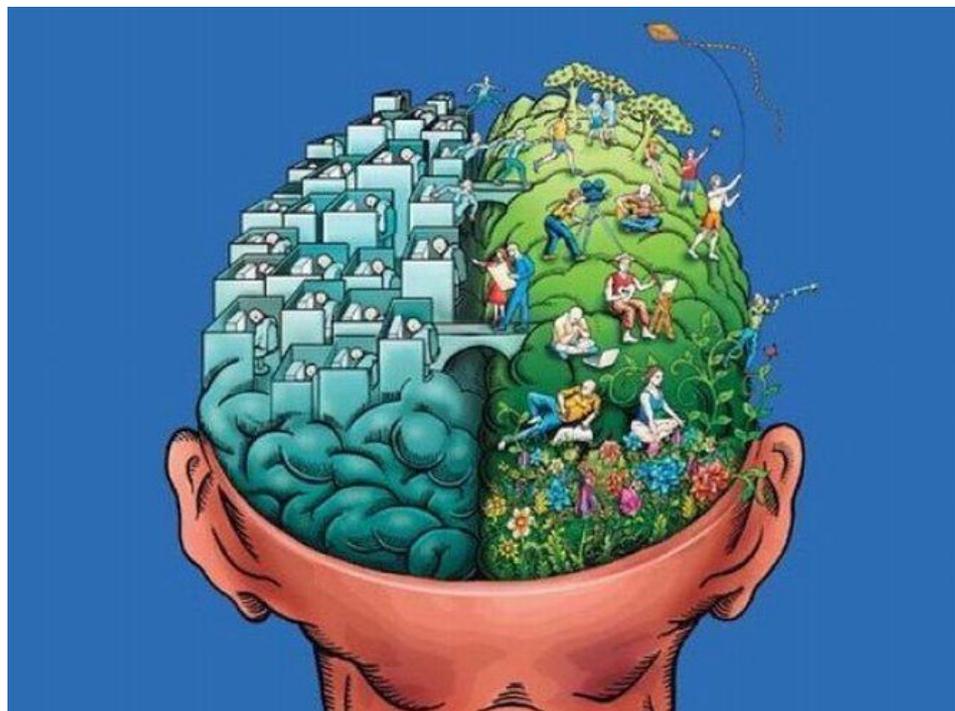
Не хочу

# Эдвард Деминг

- «98% ошибок и неудач в достижении цели вызваны строением организационной системы, а не человеческим фактором исполнителя»

# Часть 1

## Рациональное и иррациональное



# Предсказуемая иррациональность

- Дэн Ариели
- Дэниел Канеман

Эксперимент

*Примеры иррациональности*

Зацикливание

Бесплатность

Социальные нормы

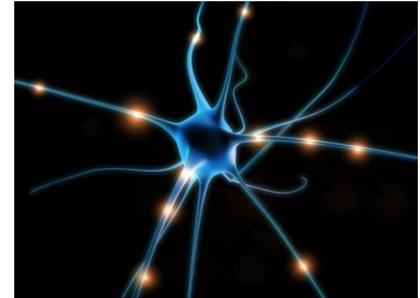
# Эффективные иррациональные решения

- Ментальные модели
- «Нечеткая логика»

# Как работает наш мозг?

1. Все, что вы видите, слышите, обоняете и осязаете, трансформируется в электрические сигналы.
2. Они попадают в мозг через зону, расположенную рядом со спинным мозгом, однако затем перемещаются во фронтальную долю (расположенную прямо за лбом) и лишь потом попадают в участок мозга, отвечающий за рациональное, логическое мышление.
3. Однако все дело заключается в том, что на этом пути импульсы проходят через лимбическую систему.

**Поэтому перед тем как в действие вступает ваше рациональное мышление, вы оцениваете происходящее с эмоциональной точки зрения.**



# Эмоциональный интеллект



**Самосознание**

**Управление  
отношениями**

**Самоконтроль**

**Социальная  
чуткость**

# Часть 2

## Аттрактивное поведение и прокрастинация



# Теория аттрактивной мотивации

- **Захаров Н.Л.** д-р социологических наук, зав. кафедрой управления персоналом РГПУ им. А.И. Герцена
- **Аттра́ктор** (англ. *attract* — привлекать, притягивать) – стабильное, устойчивое состояние системы. Эмоционально привлекательное состояние

# Россияне неоднозначно реагируют на однозначные стимулы

Для российского работника характерен следующий механизм поведения:

1. Эмоциональное восприятие цели
2. Стремительное погружение в деятельность
3. Получение новой информации о деятельности
4. Действия, исходя из ситуации

# Аттрактивное поведение имеет два состояния: накопление энергии и ее реализация

- Три стадии циклической активности человека:
  1. Лень (прокрастинация)
  2. Отчаяние
  3. Удадь

# Русская смекалка

- Особый характер мышления – поиск оптимального пути обхода препятствия

# Свободолюбие

- Регламенты могут вызывать стремление к анархии и неподчинению

# Традиционные особенности, связанные с историческим развитием культуры

- Склонность к коллективизму
- Патриархальность
- Склонность к иерархичности

# Часть 3

## Состояние потока или состояние мастера



# Поток – психология оптимального переживания

- Михай Чиксентмихайи

Что такое счастье?

Опросы тысяч человек на протяжении  
около 25 лет

# Поток

«Лучшие моменты в жизни, как правило, происходят, когда тело человека или его разум находится на пределе своих возможностей, в добровольных усилиях создавая что-то трудное и достойное»

Состояние потока можно считать оптимальным состоянием внутренней мотивации, при которой человек полностью включён в то, что он делает

# Признаки потока

- Отсутствие посторонних мыслей
- Быстрота действий
- Точность действий
- Отсутствие сомнений в успешности результата
- Отсутствие страха и иных негативных эмоций
- Потеря ориентации во времени

# Вхождение в поток



# Статистика

| Состояние | Во время работы | Во время отдыха |
|-----------|-----------------|-----------------|
| Поток     | 54% времени     | 18% времени     |
| Иное      | 46% времени     | 82% времени     |

- Отдых плохо структурирован, не всегда имеет критерии успешности
- Парадокс работы – несмотря на это человек стремится больше отдыхать и меньше работать

# Ментальная модель работы

*«В наказание за ослушание Бог изгнал Адама из рая, чтобы тот трудился на Земле в поте лица своего...»*

В доиндустриальном обществе люди не отличали работу от досуга

Охота – пример потоковой деятельности.  
Один из немногих видов работы, превратившихся в досуг

# Практика погружения в поток

- Перестать думать о победе или поражении
- Переключить внимание с размышлений на ощущения (отвага всегда нелогична)
- Уйти от шаблонов, начать делать что-то по-новому
- Отделять планирование от самого действия
- Одеть маску
- Готовность принять отрицательный результат
- Создать соответствующую обстановку
- Специальные тренажеры

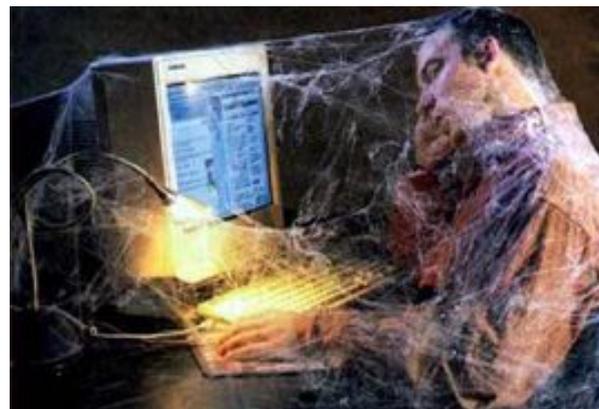
# Игра Flow (Поток)

Разработчик - Чен Йенова

- Игроко-центричный принцип: уровень сложности постоянно подстраивается под игрока
- Мотивация не снижается
- В перспективе уровень мастерства неизбежно растет

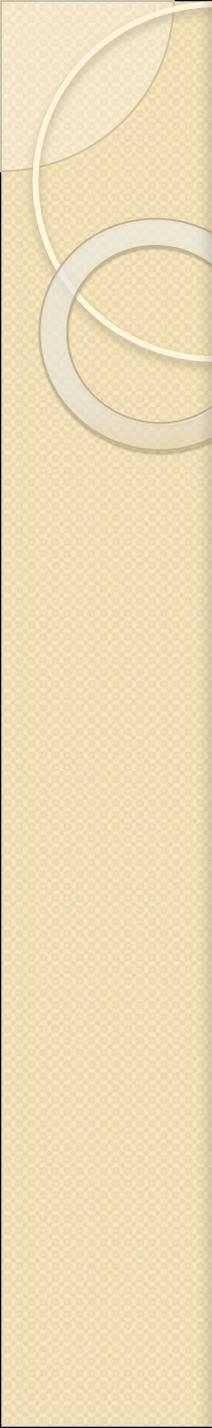
# Феномен игромании и зависимости от социальных сетей

В игре и в социальной сети человек очень замотивирован продолжать активность. Он может проводить за этими занятиями часы напролет, забывая об усталости и голоде



# Почему состояние потока легко достигается в игре?

1. Моментальная обратная связь
2. Система «прокачки»
3. Безостановочное накопление игровых баллов
4. Рост уровня сложности
5. Неизбежный рост уровня мастерства
6. Возможность с нуля сформировать свою «личность»
7. Смены статуса игровой личности и внешних атрибутов
8. Интрига
9. Ценность накопленного прогресса



«Благословен тот, кто нашел себе занятие по  
душе. Не просите Бога о большем благе,  
чем это»

Т. Карлейль

Спасибо!

[Lupinos304@mail.ru](mailto:Lupinos304@mail.ru)