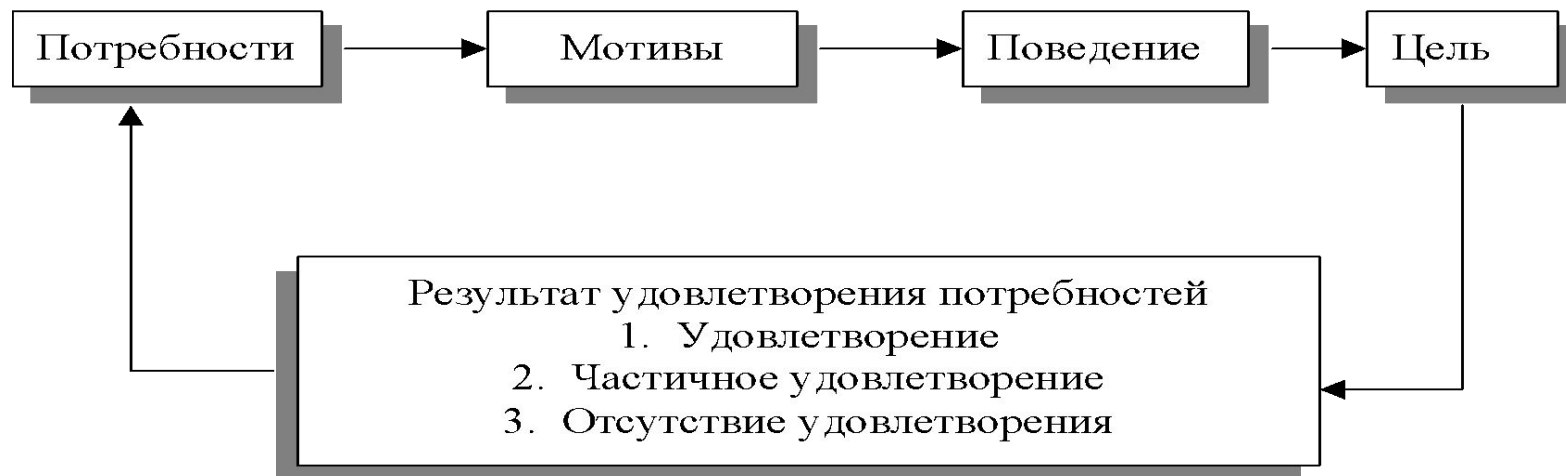




Мотивационный тренинг

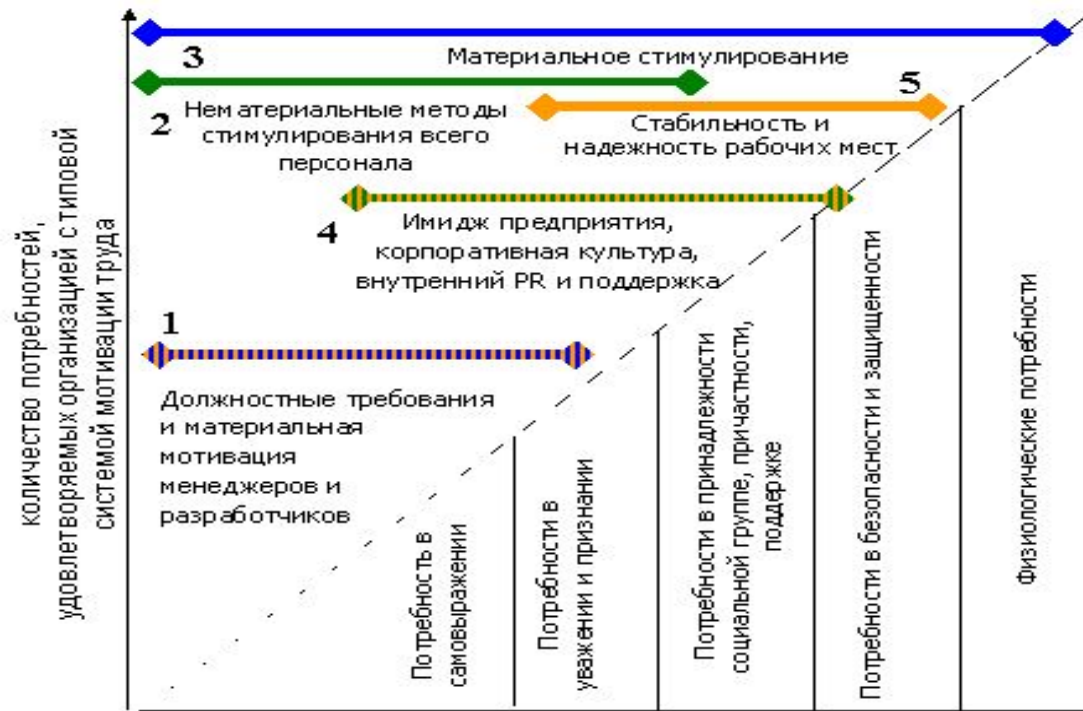
Содержание процесса МОТИВАЦИИ



Пирамида потребностей (по А. Маслоу)



Пирамида потребностей и принципы мотивации



Энергия мотивации

Активация Вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

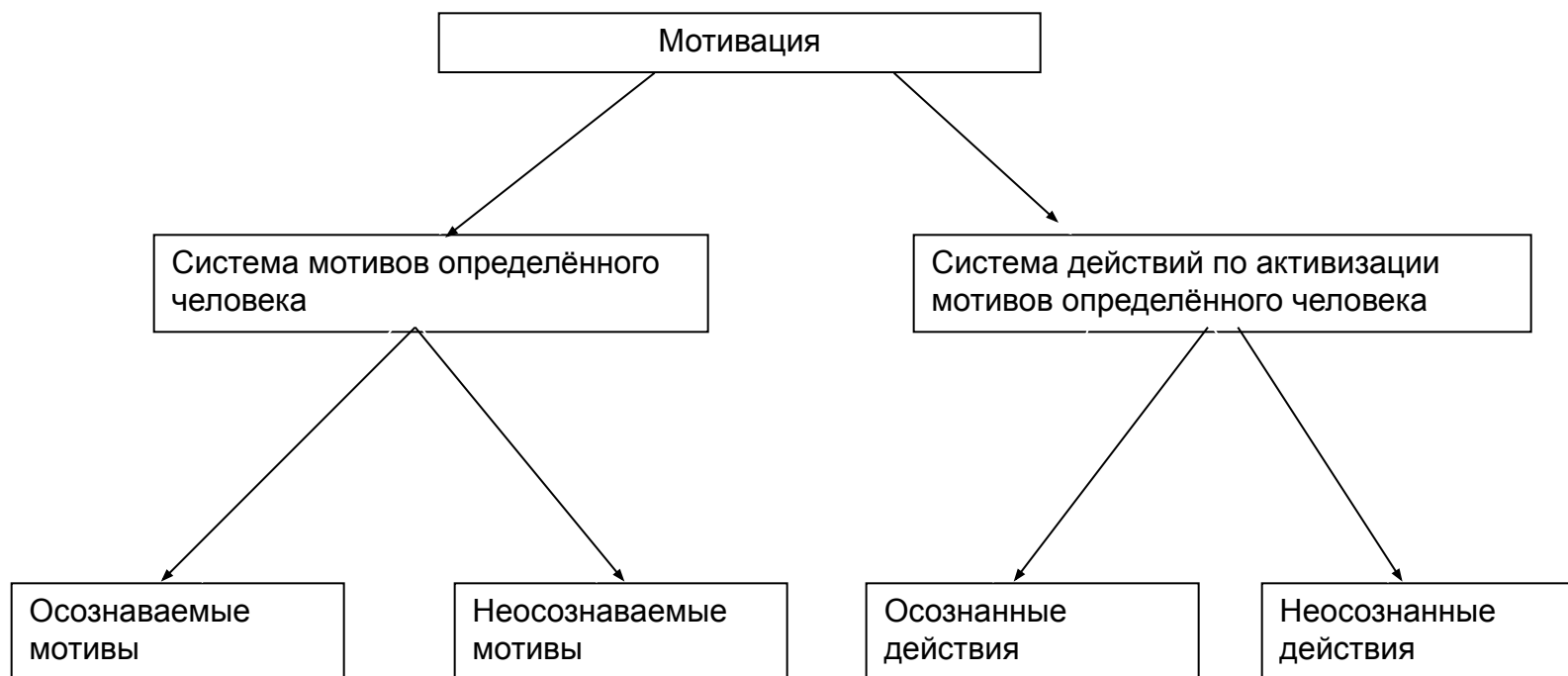


Стимуляция Предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций

Манипуляция Скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

Мотивация, как мотивационный менеджмент Система действий по активизации мотивов другого человека

Структура мотивации



Внешняя и внутренняя мотивация



Направленность МОТИВАЦИИ



Модель общего мотивирующего потенциала работы

(Hackman J., Oldham G.)



Общий мотивирующий потенциал работы определяется по формуле

Показатель
мотивирующего =
потенциала

$$\frac{\text{Разнообразие умений} + \text{Идентифицируемость} + \text{Значимость}}{3}$$

задания задания задания

* Автономность* Обратная связь

Командная работа по установлению мотивационных групп

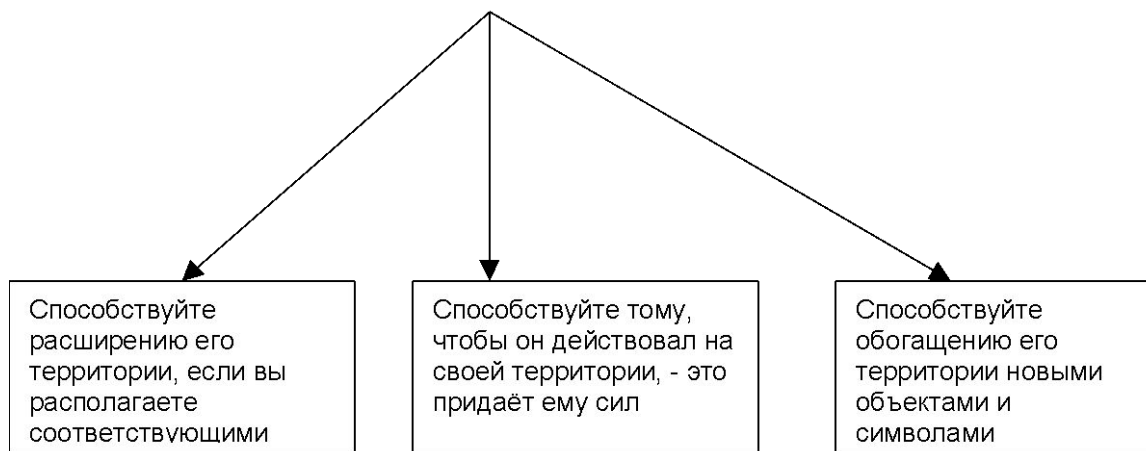
- **Цель:** осознание участниками своих мотивационных задач в отношении сотрудников, партнёров, конкурентов, покупателей и других участников делового взаимодействия.
- **Инструкция**
- Для организации важно, чтобы у разных групп работников были разные побуждения.
- Например, для компании полезно, чтобы у менеджера по продажам было побуждение к увеличению объёма продаж, у начальника отдела по работе с партнёрами – стремление к сохранению лояльных клиентов, у секретаря – мотивация тщательно выполнять рутинную работу и т.д.
- Таким образом, эффективность работы компании может обеспечиваться не только не однонаправленными, но зачастую и противоположными побуждениями различных групп работников. Психологически правильным будет сначала определить эти мотивационные группы, а затем уже искать пути развития у них соответствующих побуждений.
- **Ваша задача: определите группы работников и партнёров вашей организации, различающиеся по тому, к чему их нужно побуждать.**
- **Заполните таблицу для всех мотивационных групп, которые вы установите в своей команде.**

Территоризм и антитерриторизм

- **Территоризм** заключается в том, что люди стремятся сначала захватить, а потом сохранить, отстоять, расширить, обогатить и улучшить своё жизненное пространство.
- Условно можно говорить о материальном территориализме, и нематериальном-психологическом. В первом случае речь идёт о физических пространствах и объектах, а во втором-о психологических пространствах и символах объектов - широте полномочий, зоне влияния, радиусе действия, количестве подчинённых, объёме полученных для проекта средств и т.п.
- Территоризм первого рода будем называть пространственным, второго рода психологическим.
- **Антитерриторизм** выражается в том, что мы мешаем другим людям захватывать, сохранять, расширять и обогащать их жизненное пространство

Алгоритм пространственного территоризма

1. Определите, что человек считает своей территорией.
2. Показывайте ему в действии, что Вы уважительно относитесь к тому, что он считает своей территорией.
3. Поощряйте территоризм различными способами:



Алгоритм психологического территоризма

1. Определите, что человек считает своей психологической территорией – зоной своей ответственности, компетенции, влияния.
2. Показывайте ему в действии, что Вы уважительно относитесь к тому, что он считает зоной своей ответственности, компетенции, влияния.
3. Поощряйте психологический территориализм различными способами.



Алгоритм пространственного территоризма

1. Определяется, что данный субъект считает своей территорией.
2. Допускается нарушение его территории, варьирующее по силе, - мягкое, чувствительное, жёсткое, нестерпимое, например:

Мягкое нарушение	Чувствительное нарушение	Жёсткое нарушение	Нестерпимое нарушение
Нарушитель придвигается к субъекту ближе, чем это удобно для субъекта	Нарушитель берёт какой-либо предмет, принадлежащий субъекту, и начинает рассматривать его, разбирать и собирать, использовать его или «играть» с ним (например писать его ручкой или вертеть её в руках)	Нарушитель занимает место субъекта за столом и начинает работать за его компьютером, писать в его блокноте и т.п.	Нарушитель садится на стол субъекта, забирает и уносит его вещи

Алгоритм психологического территоризма

1. Определяется, что данный субъект считает своей психологической территорией- зоной своей ответственности, компетенции, влияния.
2. Производится нарушение его психологической территории, варьирующее по силе, -мягкое, чувствительное, жёсткое, нестерпимое, например:

Мягкое нарушение	Чувствительное нарушение	Жёсткое нарушение	Нестерпимое нарушение
Нарушитель по собственной инициативе даёт субъекту советы и рекомендации по вопросам, относящимся к сфере компетенции субъекта	Нарушитель по собственной инициативе анализирует ошибки и просчёты субъекта в его работе	Нарушитель предлагает свою помощь и советы подчинённым субъекта	Нарушитель выходит со своими предложениями по решению проблем субъекта к вышестоящему начальнику или налагает «арест» на часть его психологической территории, временно лишая его части полномочий.

Инструкции к игре «Территоризм в действии»

- *Цель* использование силы терроризма для повышения рабочей мотивации (направленности на цель и на результат)
- **Инструкция**
- Разработайте план создания или усиления рабочей мотивации у сотрудника, используя силы терроризма. Сотрудником будет представитель другой команды, которого вы сами выберете



Командная работа «Таксисы»

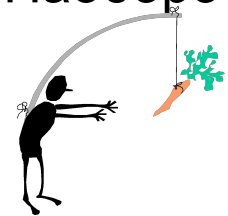
- **Цель - выявление типичных таксисов у человека**

- **Инструкция**

В своих командах постарайтесь выявить стимулы, которые автоматически вызывают у человека стремление к движению. Определив стимул, установите, является ли таксис положительным или отрицательным, а затем постарайтесь отыскать для него подходящее название.

- **Таксисы** - это вызванные внешними раздражениями упорядоченные свободные перемещения.

Если движение происходит в направлении источника раздражения - перед нами положительный таксис. Наоборот - отрицательный таксис



Таксис против апатии

- **Цель проектирование и реализация (в инсценировках) участниками способов использования таксисов в мотивировании апатичного сотрудника.**
- **Инструкция**
Изучите кейс апатия, придумайте способ пробуждения таксиса у апатичного коллеги и продемонстрируйте этот способ в инсценировке.

Кейс «Апатия»

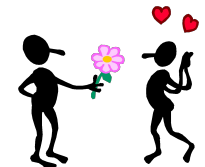
В отделе маркетинга крупной фирмы введён курс “Права управления компьютером” в связи с переходом всей организации на единую систему статистической обработки данных по программе SPSS.

Одна из сотрудниц не приходит на занятия, ссылаясь на усталость. Она остаётся в отделе и пьёт чай с двумя бывшими сотрудниками, которые пришли поздравить отдел с наступающим Новым Годом. Ответственный за прохождение сотрудниками курса компьютерного обучения возвращается в комнату, где осталась сотрудница, и тихо напоминает ей о необходимости идти на занятия. Она отвечает: “Да я просто не в состоянии сейчас заниматься компьютером. В конце года нет никаких сил.”

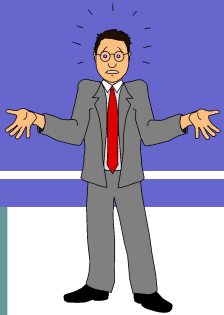
Ответственный не является начальником этой сотрудницы.

8 шагов мотивирования таксис методом

1. Определите цель мотивирующего действия (например мотивировать сотрудников к достижению высокого результата)
2. Определите человека, по отношению к которому Вам нужно совершить мотивирующее действие.
3. Определите вид таксиса, который будет эффективным по отношению к этому человеку.
4. Подберите стимул, подходящий для выбранного таксиса и для данного человека.
5. Предъявите стимул
6. Регулируйте действие стимула для достижения оптимальной мотивации
7. Оцените эффективность действия стимула
8. Выберите другой стимул или другой таксис, если ваш выбор оказался неэффективным.



Этапы демотивации



Растерянность

Раздражение

Подсознательные надежды

Разочарование

Потеря готовности к сотрудничеству

Заключительная



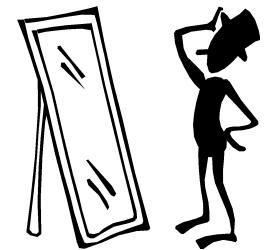
Демотиваторы

- Нарушение негласного контракта;
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит; Игнорирование идей и инициативы;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.



Понятие обратной связи

Обратная связь - это предоставление сотруднику информации о том, какие его действия способствовали достижению необходимого уровня исполнения работы, и именно таким образом он должен действовать в дальнейшем, а также информацию о том, какие действия препятствовали достижению необходимых стандартов и повторения каких действий необходимо избегать



Виды обратной связи

- **Прямая обратная связь**

Руководитель даёт прямую информацию о действиях сотрудника

- **Непрямая обратная связь**

Информацию сотрудник получает от других коллег.

- **Смешанная обратная связь**

Информацию сотрудник получает от руководителя и от коллег.

Десять правил обратной связи

- 1. Она должна быть конкретной
- 2. Она должна быть взвешенной
- 3. Она должна быть объективной
- 4. Она должна быть уместной
- 5. Она должна быть понятной
- 6. Она должна согласовываться с точкой зрения обучаемого и его возможностями
- 7. Должна быть учтена возможность сравнения её с предыдущей обратной связью
- 8. Она должна быть достаточной.
- 9. Она должна содержать план действий
- 10. Замечания должны быть представлены в иерархическом порядке

Применение обратной связи

- Позитивная формула обратной связи
- Установите контакт
- Разделите профессиональные и личностные качества
«К тебе как к человеку, я отношусь хорошо»
- «Договоритесь» о том что необходимо изменить
Обсуждение вариантов изменения поведения

Негативная формула обратной связи

Одобрение-критика-одобрение

Слова негативисты

«но, однако, хотя, тем, не менее, несмотря на то, что, всё же, и всё таки, нее принимая во внимание, не считая, не учитывая, во всяком случае, по крайней мере»

Невербальные признаки реагирования на обратную связь

Нравится.	Не нравится.
1. Глаза открываются шире.	1. Зрачок сужается.
2. Зрачок расширяется.	2. Лицо напрягается.
3. Лицо расслабляется.	3. Напрягаются уголки губ.
4. Губы расслабляются, уголки поднимаются вверх.	4. Плечи поднимаются.
5. Плечи расслабляются.	5. Лицо бледнеет.
6. Лицо слегка краснеет.	6. Напрягаются челюстные мышцы.
	7. Дыхание становится напряженным.

Список литературы

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Москва 1998г.
2. Грант Стюарт. Успешный менеджмент торговли. Минск 1997г.
3. В. Тарасов. Искусство управленческой борьбы. Санкт-Петербург. 2000г.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. Москва. 1994г.
5. А. Менегетти. Психология лидера. Москва 2001г.
6. Е. Сидоренко. Мотивационный тренинг. Санкт-Петербург. 2000 г.
7. Е. Руденский. Основы психотехнологии общения менеджера. Москва. 1997г.
8. С. Касаткин. Техника обратной связи. Санкт-Петербург. 2002г.
9. <http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/index.shtml> (Командная работа. Основы теории и практики)
10. <http://www.devbusiness.ru/index.html> (статьи по управлению персоналом и не только)
11. <http://www.humans.ru/humans/management> (сайт посвящён вопросам эффективного менеджмента)

Благодарю за внимание !

Благодарю за внимание !