*План наблюдения за кандидатом (сотрудником)*

**Кандидат (сотрудник) с мотивом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Отмечайте в ответах ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.

Характерные слова и фразы:

Идеальная работа – это:

На предыдущей работе не нравилось:

Хороший руководитель – это:

Что стимулирует «на подвиги» (делать больше):

Карьерный рост:

Задал вопросы:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*План наблюдения за кандидатом (сотрудником)*

**Кандидат (сотрудник) с мотивом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Отмечайте в ответах ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.

Характерные слова и фразы:

Идеальная работа – это:

На предыдущей работе не нравилось:

Хороший руководитель – это:

Что стимулирует «на подвиги» (делать больше):

Карьерный рост:

Задал вопросы:

*План наблюдения за кандидатом (сотрудником)*

**Кандидат (сотрудник) с мотивом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Отмечайте в ответах ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.

Характерные слова и фразы:

Идеальная работа – это:

На предыдущей работе не нравилось:

Хороший руководитель – это:

Что стимулирует «на подвиги» (делать больше):

Карьерный рост:

Задал вопросы:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*План наблюдения за кандидатом (сотрудником)*

**Кандидат (сотрудник) с мотивом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Отмечайте в ответах ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.

Характерные слова и фразы:

Идеальная работа – это:

На предыдущей работе не нравилось:

Хороший руководитель – это:

Что стимулирует «на подвиги» (делать больше):

Карьерный рост:

Задал вопросы:

*План наблюдения за кандидатом (сотрудником)*

**Кандидат (сотрудник) с мотивом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Отмечайте в ответах ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.

Характерные слова и фразы:

Идеальная работа – это:

На предыдущей работе не нравилось:

Хороший руководитель – это:

Что стимулирует «на подвиги» (делать больше):

Карьерный рост:

Задал вопросы:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*План наблюдения за кандидатом (сотрудником)*

**Кандидат (сотрудник) с мотивом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Отмечайте в ответах ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.

Характерные слова и фразы:

Идеальная работа – это:

На предыдущей работе не нравилось:

Хороший руководитель – это:

Что стимулирует «на подвиги» (делать больше):

Карьерный рост:

Задал вопросы:

***Описание роли для кандидата (сотрудника)***

**Инструментальная мотивация (мотив вознаграждения)**

Сотрудник делает что-либо хорошо только в том случае, если ожидается реальное субъективно значимое вознаграждение – в виде денег, продвижения и других привилегий. Оставаться в компании такой сотрудник будет до тех пор, пока он уверен, что его зарплата выше, чем в среднем по отрасли. Он легко покинет организацию, если получит более выгодное предложение. Еще одним раздражителем для таких сотрудников является несправедливость в отношении оплаты, если он видит, что кто-то, работая хуже, получает столько же, сколько и он. Это становится резким демотивирующим фактором, способным спровоцировать его на поиск нового места работы.

***Описание роли для кандидата (сотрудника)***

**Профессиональная мотивация (мотив достижения)**

Сотрудник работает ради того, чтобы доказать самому себе, что он способен добиться поставленной цели. Такие люди считают себя профессионалами, стремятся делать все как можно лучше, не останавливаются на достигнутом и улучшают то, что и так замечательно – они перфекционисты. Они сами выбирают сложные цели-вызовы и настойчивы в их достижении. Главное для них – переживание успеха от достижения высоких результатов. Сотрудник с такой мотивацией покидает компанию, если его цель достигнута, а новой возможности для реализации и развития он уже не видит; если ему мешают довести дело до конца, переключая на другие задачи; если ему со стороны поступает предложение, в котором он видит вызов и возможность большего развития, чем в собственной компании.

***Описание роли для кандидата (сотрудника)***

**Патриотическая мотивация (идейный мотив)**

Сотрудник делает что-либо хорошо ради достижения совместных с компанией целей. Этот мотив появляется, если цели компании настолько «цепляют» сотрудника, что становятся его личными целями. Люди с патриотической мотивацией уходят только тогда, когда компания резко меняет цели и правила игры, поступаясь своими принципами. В остальных случаях, как бы ни было тяжело, они остаются со своими компаниями. Патриотическая мотивация, в отличие от профессиональной, свойственной индивидуалам, больше характерна для людей общественных, привыкших работать **в команде**. Их интересует совместное достижение высокой цели, чувство единства, сплоченности, возникающее при групповой работе. Они идентифицируют себя с компанией. «Я из компании Икс» – эти слова для человека означают очень многое, он является хранителем ценностей и целей своей компании, ее стержнем. Такие сотрудники чувствуют себя хозяевами компании. В этом мотиве воплощается их желание принадлежать чему-то большему, чем просто организация, и делать нечто большее, чем просто зарабатывать деньги. Сотрудники с патриотической мотивацией ищут компании с миссией, разделяющей *общечеловеческие* ценности.

***Описание роли для кандидата (сотрудника)***

**Хозяйская мотивация (процессный мотив)**

Сотрудники с этим типом мотивации редко нуждаются в дополнительном контроле, они хорошо трудятся ради самого процесса выполняемой работы. Данный мотив уходит корнями в желание ощущать себя источником изменений в окружающем мире, воплощаться в нем. Такой сотрудник с головой ныряет в порученное дело, он знает, как надо действовать, и с радостью и вдохновением выполняет свои задачи, не нуждаясь в дополнительных указаниях и контроле. Он захочет уволиться в том случае, если в его работе исчезает элемент автономии, свободы, если его заставляют заниматься скучной рутиной, жестко привязывая к срокам и результатам, жестко контролируют. Для таких людей очень важен простор собственного выбора (как одеваться, как тратить свой бюджет, как идти к цели), поэтому необходимо постараться снять с них контроль везде, где это возможно. Если же в компании поощряется самостоятельность, нестандартный подход, вариативность, если удовольствие от работы является составляющей корпоративной культуры, сотрудник с такой мотивацией может оставаться в ней очень долго.

***Описание роли для кандидата (сотрудника)***

**Люмпенизированная мотивация со знаком «+» (социальный мотив)**

**Сотрудники** с ярко выраженным социальным мотивом работают, потому что ин нравится общение с другими людьми (коллегами, клиентами и т.д.). Они доброжелательны и открыты, проявляют участие и интерес к тому, с кем общаются. Часто жертвуют выполнением работы и ее качеством ради интересного в их понимании общения или необходимости решить личную проблему или помочь кому-то из коллег. Важность общения и комфортных условий труда для них иногда выше, чем сама работа. Коллектив для них – это **семья**. Такие сотрудники работают ради одобрения. Они стремятся соответствовать идеальному образу сотрудника компании. Для них очень важно отношение к ним непосредственного руководителя и коллектива – уважение, похвала. Им хочется, чтобы их заметило высшее руководство. Такие сотрудники могут долго оставаться на одном месте, если получают ту дозу общения и положительного внимания, на которую рассчитывают. Они уходят, если чувствуют, что в другом месте их будут больше ценить, если меняется руководитель или с ним возникает конфликт.

*Инструкция по проведению диагностического интервью*

Предупредите кандидата (сотрудника), что на предлагаемые ему вопросы, нет правильных и неправильных ответов. Сначала задайте все вопросы, идущие в приведенном ниже списке под номером 1, потом переходите к тем, что собраны под номером 2, так как вопросы сгруппированы в пары по сходству (и являются проверочными друг для друга).

Отслеживайте, насколько совпадают ответы на вопросы одной пары. Если будут противоречия, укажите на них кандидату (сотруднику) и попросите прояснить ситуацию. Отмечайте в ответах ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.

##### Вопросы для интервью

**1**. Что вас привлекло в этой вакансии? / Что вас привлекает в вашей работе (в работе вообще)?

**2**. Как вы представляете себе идеальную работу?

**1**. Что вам нравилось и не нравилось в предыдущем руководителе? / Что вам нравится и не нравится в вашем непосредственном руководителе? – *если вопрос задает руководитель более высокого уровня или HR менеджер*

**2**. Что вам больше всего нравилось и не нравилось на предыдущей работе? / Что вам больше всего нравится и не нравится в вашей работе?

**1**. После чего вы испытываете особый подъем и желание работать?

**2**. Что может заставить вас выйти за рамки должностной инструкции и сделать больше?

**1**. Что должен делать руководитель, чтобы вы полностью выкладывались на работе?

**2**. Если бы вы были руководителем, какие действия вы бы предприняли, чтобы ваши подчиненные работали лучше? / Если вы руководитель, какие действия вы предпринимаете, чтобы ваши подчиненные работали лучше?

**1**. Как вы видите свое развитие в нашей компании? / Каким вы видите свое дальнейшее развитие?

**2**. Ради чего вы стали бы двигаться по карьерной лестнице?

В завершение интервью предложите кандидату (сотруднику) задать вопросы Вам. Отметьте в них также ключевые слова, соответствующие определенным типам мотивации.