Ці слайди були опрацьовані Наталією Баландіною на основі презентації Нормана Мейера

Мотивація працівників

Не хлібом єдиним…а чим?

Наталія Баландіна
Центр міжнародного приватного підприємництва

Так чи ні?

- Працівники багато працюють у понаднормативний час.
- Працівники рідко пропускають робочі дні.
- Працівники трудяться з великим ентузіазмом.
- Працівники часто забувають про час на роботі.
- Працівникам по-справжньому подобається робота, яку вони виконують.

Так чи ні (продовження):

- Працівники не прагнуть піти на іншу роботу.
- Працівники нині демонструють дуже високий рівень якості роботи.
- Працівники часто добровільно виконують щось, що, як вони бачать, потрібно зробити.
- Працівники не заспокоюються, доки робота не буде виконана відповідно до їхніх особистих стандартів досконалості.

- Мотивація – це внутрішня умова, що заряджає енергією, активізує поведінку та надає їй спрямування.

- Крім матеріальної та соціальної мотивації існує психологічна

Закон індивідуальних відмінностей

– Люди відрізняються один від одного характерами, здатностями, темпераментом, уявленнями про себе, цінностями та потребами.

– Розуміння та застосування цього поняття критично важливі для мотивування працівників.

“Немає нічого більш нерівного, ніж рівне ставлення до нерівних”.

Закон індивідуальних відмінностей
(продовження)

Кожна особа має чітко виражений характер

- Існують численні тести, які можна пройти для визначення власного типу особистості.
- До числа тих, що широко використовуються, належить “Визначник типів Майєрса-Бріґґса”, або скорочено MBTI (“Myers-Briggs Type Indicator”).
- Знання типів особистості колег можна використати для поліпшення особистих взаємодій.

Визначення типу особистості:

- http://www.personalitypathways.com/type_inventory.html

- Цей сайт стосується типології особистості за Майерс –Брігг с (MBTI)

- www.humanmetrics.com/cgi-win/Jtypes2.asp
  - *Цей сайт дещо більш деталізований і використовує юнґівську психологію*

Примітка: Ці сайти англомовні; але існують схожі україномовні сайти, такі, як http://www.socionika.info

Отже……

Що, на Вашу думку, мотивує Ваших працівників?

Два типи мотиваційних чинників:

1. Внутрішні
   - Пов'язані з винагородою, притаманною самому завданню або діяльності
   - Це – мотивація, джерело якої всередині самого працівника
   - Така мотивація наймогутніша
   - Приклади: статус, визнання, ідеалізм, безпека та відчуття спроможності

Два типи мотиваційних чинників:

2. Зовнішні
   - Пов'язані з винагородою, джерело якої зовні від працівника
   - Це менш сильна мотивація, яка може навіть бути контрпродуктивною
   - До числа прикладів належать оплата, пільги, примус, покарання, похвала та просування по службі

Ієрархія потреб Маслоу

- **САМОАКТУ-АЛІЗАЦІЙНІ:**
- **САМОСТВЕР--ДЖУВАЛЬНІ: потреби поваги, авторитету, успіху, гармонії, визнання**
- **СОЦІАЛЬНІ: приналежність до певної соціальної групи, касти**
- **БЕЗПЕКОВІ:виживання, самозбереження**
- **ФІЗІОЛОГІЧНІ:**

Вправа

- Які мотиватори, на ваш погляд, входять до п'яти основних.

Проведені у США дослідження показують, що основні мотиватори працівників включають:

- Цікаву роботу
- Гідну оцінку виконаної роботи
- Відчуття того, що ти в курсі справ (інформація, рішення…)
- Знання того, що очікується
- Отримання конструктивного зворотного зв'язку щодо якості роботи
- Гарну зарплату та інші винагороди за якісну роботу
- Безпечність та стабільність роботи
- Можливості кар'єрного зростання

Спільні демотиватори:

- Брак комунікації
- Мікроменеджмент
- Непослідовні або нечіткі стандарти/вказівки
- Нереагування на погану якість роботи
- Фаворитизм та інші нечесні практики
- Негативні або спонукальні поведінки (погрози…)
- Неадекватна зарплата

Оцінка задоволеності працівників

- Існує багато інструментів опитування.
  - “Анкета Оцінки робочого середовища” є прекрасним засобом визначення сильних сторін місця роботи;
  - Опитувальник мотивації для працівників
  - Опитувальник по мотивації працівників для керівників

приклади таких анкет наведений в Ваших роздатках

Визнання та винагородження

- Може бути неофіційним або офіційним
  - Неофіційні форми визнання включають такі речі:
    - Усну похвалу (“Гарна робота!”)
    - “Дякую”
    - Прохання висловити свої погляди та ідеї
    - Збільшення автономності у роботі та прийнятті рішень
  - Офіційні форми визнання включають такі речі:
    - Сертифікат або почесний знак
    - Додаткову відпустку
    - Підвищення по службі, збільшення зарплати, премії
    - Письмову подяку з занесенням до особистої справи
    - Гнучкий графік роботи

Менеджер на одну хвилину

В книжці «Менеджер на одну хвилину», автори – Спенсер Джонсон и Кеннет Бланхард, описані три ключі до ефективного менеджменту:

- **Миттєві цілі;**
- **Миттєві зауваження;**
- **Миттєві похвали.**

Цінності важливі!

- Свідоме відчуття значимості є могутнім внутрішнім мотиватором. Організація, що має вагомі, ясні та чітко доведені до свідомості цінності, буде притягальною для вмотивованих працівників і зможе утримувати їх.
- Цінності – це те, у що ми віримо і як ми поводимося.

Секретаріат
Суд Сполучених Штатів
у справах про банкрутство

Округ Нью-Мехіко

Що ми обстоюємо?

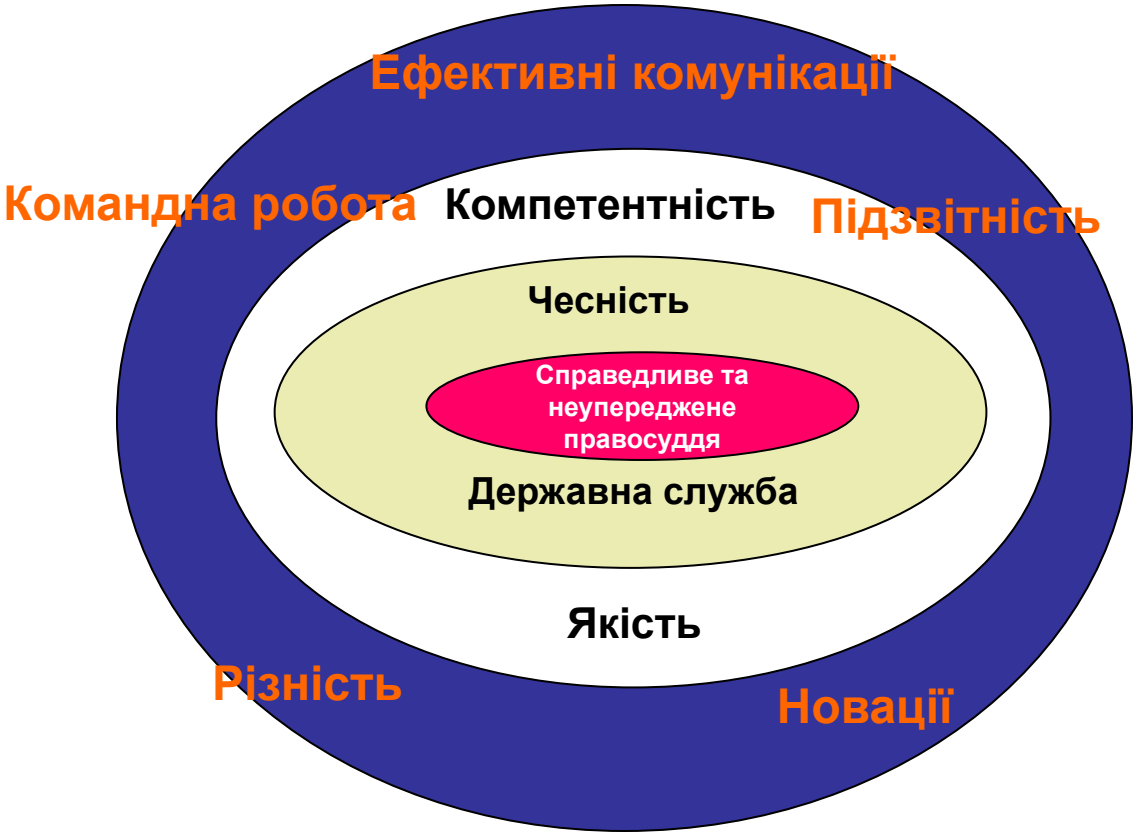
- Справедливе та неупереджене правосуддя
- Чесність
- Доступний суд, що надає громадянам послуги відмінної якості

Що потрібно?

- Компетентні працівники
- Якісна робота

Чого ми прагнемо досягти?

- Ефективного спілкування
- Командної роботи та співпраці
- Новаторських практик
- Підзвітності
- Різність



10 практичних способів умотивовувати та утримувати сильних виконавців

Джерело: Harvard Business Essentials. Performance Management, 2006.

©2009. The Crossroads Group, Inc.

1. **Демонструйте довіру**
2. **Забезпечуйте більшу цілісність посад**
3. **Запроваджуйте більш складні завдання (виклики)**
4. **Заохочуйте працівників до того, щоб ті ставали експертами**
5. **Звільняйте від страхів**
6. **Поважайте гідність підлеглих**
7. **Реагуйте на погану якість роботи**
8. **Давайте повноваження, не займайтеся мікроменеджментом**
9. **Наймайте самовмотивованих людей**
10. **Будьте гарним керівником**

6 дій лідерів груп за Герцом

1. Використовуйте позитивне закріплення
2. Просіть ставити запитання, заявляти про проблеми та занепокоєння, цікавтесь, яким чином ви можете допомогти
3. Ставте запитання щодо особистої думки, перш ніж приймати рішення
4. Своєчасно надавайте інформацію та підтримуйте зворотний зв’язок
5. Ваш контроль не повинен бути надмірним або заслабким
6. Ставтеся до людей з повагою

Модель ситуативного лідерства Херсі-Бланшара

4 стилі лідерства:

Надання вказівок

Продаж

Співучасть

Делегування

Слід пам'ятати,
що найсильнішою є
***внутрішня мотивація*.**

Внутрішня мотивація – чотири наріжних камені

1. Виробити відчуття вибору – Делеговані повноваження, довіра, безпека, ясність, поінформованість

2. Виробити відчуття прогресу – Співробітництво, проміжні етапи, святкування, доступ до клієнтів, заходи з метою вдосконалення

Внутрішня мотивація – чотири наріжних камені (продовження)

3. Виробити відчуття компетентності – Знання, позитивний зворотний зв’язок, визнання майстерності, виклики, стандарти

4. Виплекати усвідомлення значимості – Позитивне робоче середовище, бачення, мета, доречність, цільність завдань

Джерело : Thomas, Kenneth W. Intrinsic Motivation at Work- Building Energy and Commitment. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc. 2000.

©2009. The Crossroads Group, Inc.

Цілісність та інтегрованість внутрішньої мотивації в систему загального менеджменту, в корпоративну культуру

- Рекрутування та добір кадрів
- Орієнтування та адаптація новопризначених
- Взаємини між/з працівниками
- Професійний та особистісний розвиток працівників
- Управління досягненнями
- Система прогресивної дисципліни
- Етика та мораль

Усі ці сфери роботи з судовими кадрами розкривають те, у що вірить суд, демонструє його цінності та стандарти.

Ефективне управління людськими ресурсами в судах сприяє збільшенню внеску кожного судді та працівника суду в загальну справу

Практичні ідеї

- 35 способів мотивувати працівника

Вправа

Заповніть анкети в Ваших роздаткових матеріалах