



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

Среща на специалистите по човешки ресурси

10 – 12 юни
2019
Пловдив

КАК ДА ЗАДЪРЖАМЕ КАЧЕСТВЕНИ СЛУЖИТЕЛИ

Мария Михайлова

Мотивация Маслоу



Йерархия
на
потребностите

Ейбрахам
Маслоу



Мотивация

Херцберг



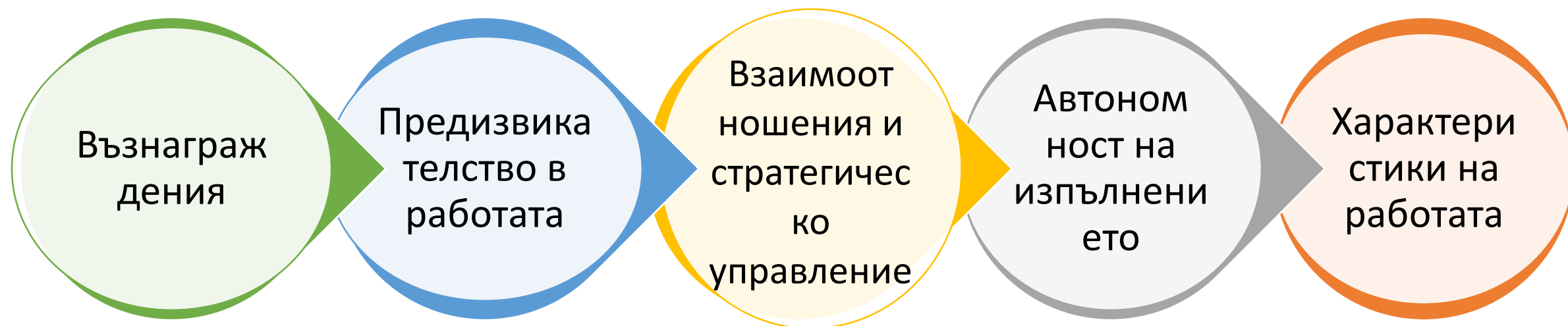
| Мотиватори | Хигиенни фактори |
|--------------------------------------|---|
| Съдържание на работата | Заплащане |
| Отговорност | Фирмена политика и организация |
| Самостоятелна дейност | Лидерстване |
| Прилагане на специализирани познания | Гарантираност на работното място |
| Признание | Работни условия |
| Оценка, уважение | Статус |
| Самостоятелни занимания | Междупersonностни отношения |
| Постижения | Степен на прекия контрол върху работата |
| Израстване в работата | Израстване в работата |

Хигиенните фактори са причина за преживяване на неудовлетвореност, но не са достатъчни за да предизвикат по-висока степен на удовлетвореност.

Мотивация



Когато теорията не е практика



Интерактивно изследване

Организационен климат



Атмосферата (средата), в която се обменят идеи, мисли, чувства.

Възприятието на служителите за това как работната среда им позволява да:

- упражняват ежедневните си задължения
- бъдат мотивирани за по-добро представяне
- се самоусъвършенстват в процеса на работа
- израстват в йерархията на организацията

Организационният климат е по-лесно и по-бързо променящото се равнище на организационната култура и се влияе чувствително от лидерския стил.

- Отворен комуникационен климат
- Затворен комуникационен климат

Поведение в отворен организационен климат



- **Описателно:** изказванията са предимно информативни, а не оценъчни;
- **Ориентирани към решения:** насоченост към решаване на проблемите, а не към това, което не може да бъде направено;
- **Открито и честно:** когато се изразява критично отношение, то рядко се придружава със скрити послания; целта е подпомагане и подобряване;
- **Ангажирано:** акцент върху съпричастността и разбирането;
- **Равнопоставеност:** всеки е ценен в комуникацията, независимо от неговата роля и служебно положение;
- **Незлобливо:** признава се неизбежността на грешките (и грешните оценки – в определени граници); предприемат се действия грешките да не бъдат повтаряни;
- **Наличие на обратна връзка:** тя е положителен и съществен момент при поддържането на добри работни взаимоотношения; предпоставка за високи постижения.

Ориентири за ефективна екипна работа



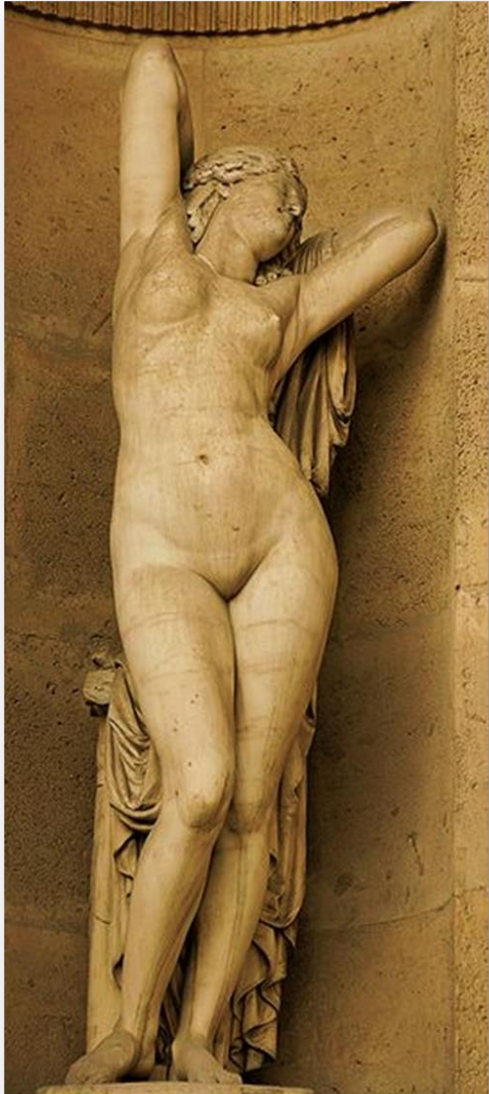
Външни фактори

- Размер и състав на групата
- Характер на трудовите задачи
- Ресурси и подкрепа
- Външно признание

Вътрешни фактори

- Лидерски стил
- Работни задачи и взаимоотношения
- Мотивация
- Усъвършенстване на групата/екипа

Психология на убеждаването



Механизми за влияние върху възприятията:

Принцип на реципрочност

Принцип на последователност

Принцип на социално одобрение

Принцип на харесването/сходство

Принцип на авторитета

Принцип на дефицита/липсата

Пейто – богиня на убеждаването и съблазняването

Мотивационна предиспозиция



Дългосрочна, неизменно присъстваща характеристика на личността, нагласа, настройка, готовност...

Четири мотивационни типа:

- хора, които предпочитат да се състезават и харесват предизвикателства;
- други обичат вниманието и да са в компания;
- трети предпочитат да работят в екип, да бъдат модератори;
- четвърти пък клонят към задачи, които изискват повече **прецизност**, при които **внимание се обръща на детайла и организацията**, тъй като това съответства на природата им.

СИТУАЦИОННО ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКА РЕШЕТКА

ПОДКРЕПА / ВЗАИМООТНОШЕНИЯ / КОМПЕТЕНТНОСТ

| ПОДКРЕПЯЩ СТИЛ | | НАСТАВНИЧЕСКИ СТИЛ | |
|---|--------|---|--------|
| СТИЛ 3 | НИВО 3 | СТИЛ 2 | НИВО 4 |
| <p>Това е типичният демократичен стил на ръководство.</p> <ul style="list-style-type: none">•Похвали към служителите;•Изслушва предложения от служителите;•Подпомага;•Споделя отговорността със служителите. | | <ul style="list-style-type: none">•Дава насоки (не заповеди) на служителите;•Наблюдава отблизо работата на служителите;•Обяснява на служителите някои свои решения;•Изслушва предложения от служителите;•Съдейства на служителите да осъществят напредък в работата си. | |
| ДИРЕКТИВНОСТ / ЗАДАЧА / АНГАЖИРАНОСТ | | | |
| ДЕЛЕГИРАЩ СТИЛ | | ДИРЕКТИВЕН СТИЛ | |
| СТИЛ 4 | НИВО 2 | СТИЛ 1 | НИВО 1 |
| <ul style="list-style-type: none">•Прехвърля отговорността за вземане на решения и разрешаване на проблемите на служителите;•Не се намесва в оперативната работа на служителите;•Задава генералната посока, определя ключови цели;•Контролира основните етапи и срокове. | | <p>Типичният авторитарен стил на ръководство.</p> <ul style="list-style-type: none">•Дава конкретни заповеди и инструкции към служителите;•Организира работата на служителите;•Обучава служителите;•Контролира служителите. | |

Етапи на кариерата



Навлизване

Набиране на опит

Приобщеност

Принадлежност

Междукариерна криза и преоценка

Достигане прага на възможностите

Отделяне

Пенсиониране

0 – 1 год.

1 – 2 год.

2 – 5 год.

5 – 12 год.

12 – 16 год.

16 – 20 год.

20 – 25 год.

След 25 год.



**БЛАГОДАРЯ ВИ
ЗА МОТИВИРАНОТО УЧАСТИЕ И
КАЧЕСТВЕНО ЗАДЪРЖАНИЯ ИНТЕРЕС!**

Мария Михайлова,
++359 88 66 44 934, mariamihaylova8@gmail.com