

*Ohne uns läuft nix.*



# Мотивація співробітників на водоканалах

## Ситуація і зроблені висновки у Німеччині



1

Дослідження показують

2

Ключовий фактор: внутрішня мотивація

3

Системи стимулювання для зростання мотивації

4

Результати аналізу ринку

5

Конкретні висновки

6

Приклади сприяння зростанню мотивації співробітників на підприємствах водопостачання міста Берліну

# Дослідження показують...

Успішність поєднує багато аспектів: працівники, їх умови праці і команда



## Працівники особливо працездатні, якщо вони...

- ... внутрішньо мотивовані і задоволені своєю роботою
- ... проявляють позитивне ставлення до успішності
- ... «успішно почувають себе» на підприємстві і мають позитивне ставлення до колег, керівництва і до підприємства

## Умови праці мають при цьому вирішальний вплив. Зростанню успішності сприяють...

- ... чітко сформульовані і доведені до відома цілі
- ... всеохоплюючий фідбек з багатьох джерел
- ... результативні методи роботи: наприклад, стимулююча оплата праці, тренінги, підвищення кваліфікації, гнучкі моделі робочого часу й участь у прибутках підприємства
- ... узгодження компетенцій і вимог

## Команди є тоді особливо успішними, коли вони...

- ... мають позитивну культуру помилок, за якої помилки і конфлікти розглядають, як шанс навчитись нового, а в команді панує довіра
- ... усі учасники команди розуміють «велике ціле» і бачать певне значення у своїй роботі
- ... серед команди відомі компетенції один одного і керівництво сприяє їх активному подальшому розвитку
- ... Команда має центральні цінності, які вони спільно поділяють, і з цього впливають принципи дій

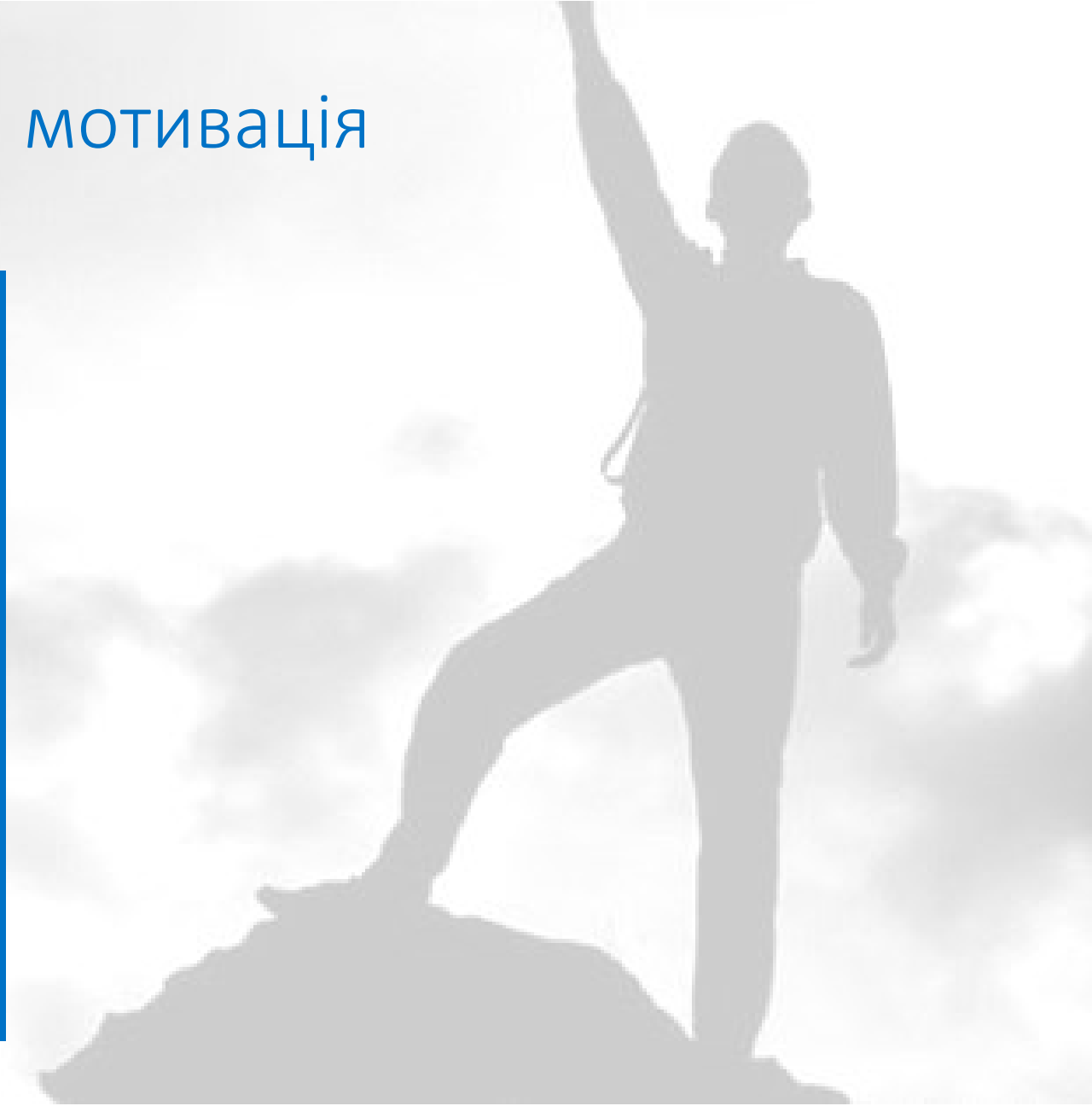
# Ключовий фактор: внутрішня мотивація

Щоб забезпечити внутрішню мотивацію, повинні бути наявні автономія, компетенція і соціальне залучення.

Її можна підвищувати

- **мотиваторами** (напр., визнання, відповідальність та можливість зростання) і
- **факторами гігієни** (напр., трудові взаємовідносини та безпека робочого місця).

Системи стимулювання можуть додатково мотивуюче впливати.

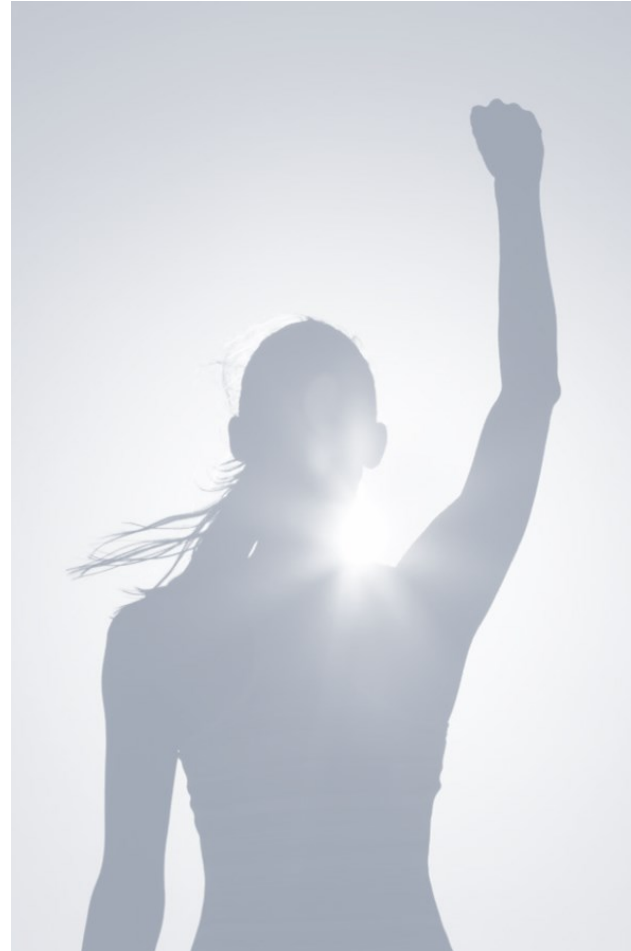


# Системи стимулювання для зростання мотивації



## Системи стимулювання впливають мотивуюче, якщо...

- ... основа їх вимірювання полягає у відповідальності / можливості впливу працюючих
- ... вони надають працюючим чіткий, конструктивний фідбек стосовно виконаної роботи
- ... співвідношення між виконаною роботою і винагородою є прозорою, об'єктивною і чітко вимірною
- ... вони мають високий рівень визнання серед працівників
- ... вони не прив'язані напямую до індивідуального виконання роботи, а працюють, наприклад, через бонуси для команди



Quelle: Getty Images

## Вид завдання є вирішальним для дієвості зовнішніх систем стимулювання:

- У випадку рутинних завдань можна підвищувати виконання роботи
- У випадку креативних і комплексних завдань - знижувати, бо зменшуються внутрішні мотиватори

## Приклади зовнішніх систем стимулювання:

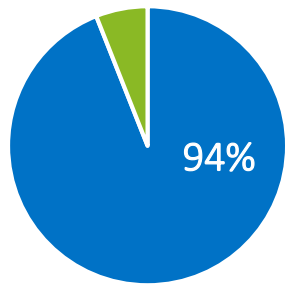
- Бонуси для команди: особливо це дієво для малих, гетерогенних команд, серед яких бонуси розподіляють справедливо на основі прозорих критеріїв
- Участь в успішності підприємства

# Результати аналізу ринку

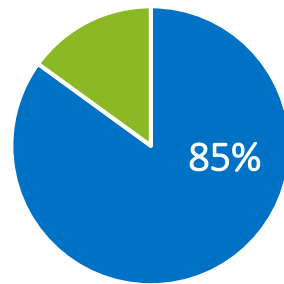


Більшість усіх директорів, топ-менеджерів і спеціалістів в Німеччині отримують змінну оплату праці

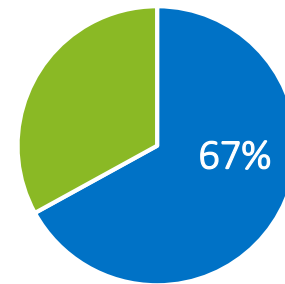
Директори



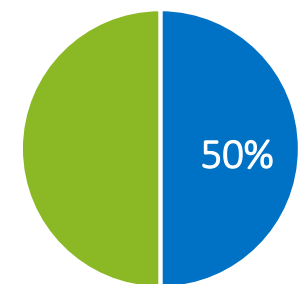
Топ-менеджери



Спеціалісти



Діловоди



- Не зважаючи на значне поширення, мало хто задоволений системами оплати праці, які орієнтовані на виконану роботу та успіх
- Основні пункти, які підлягають критиці: затрата часу, незмінна шкала оцінки, мало гнучкості, немає достатнього сприяння розвитку культури фідбеку і тільки одна бесіда в рік з метою обговорення цілей
- Актуальні тенденції вказують на протилежний напрямок: акцент на команду і співпрацю, простота, прозорість і значна гнучкість

# Конкретні висновки



Бажаний результат  
Виконання роботи



Центральні умови  
Мотивація



Центральні підходи  
Змінна оплата праці

- Виконання роботи працівниками значною мірою залежить від мотивації, умов праці і команди.
- Внутрішня мотивація повинна стояти в центрі уваги. Завдяки їй можна досягти сталого позитивного впливу на виконання роботи: висока внутрішня мотивація веде до сталого зростання ефективності роботи.
- Системи стимулювання такі, як системи оплати праці, орієнтовані на виконану роботу і успіхи, можуть підвищити внутрішню мотивацію, якщо вони супроводжуються чітким фідбеком, є прозорими і тільки непрямым чином пов'язані з індивідуальним виконанням робіт
- Під час запровадження особливо слід звертати увагу на те, що не потрібно перешкоджати свободі дій, компетенції і почуттю «ми», а натомість сприяти їх розвитку.

# Приклади сприяння зростанню мотивації співробітників на підприємствах водопостачання міста Берліну



- Ми підтримуємо баланс між роботою і особистим життям наших працюючих завдяки гнучким моделям робочого часу і організації робочого місця.
- Ми орієнтуємо наші семінари на особливі спеціалізовані потреби наших співробітників. Цим самим ми сприяємо їх професійному і особистому розвитку та підвищуємо мотивацію працівників. Тут можна навести такі приклади:
  - Ініціативна менеджмент-компетенція (скорочено «ІМАК») для розвитку компетенції наших фахівців і керівників
  - Програми розвитку талантів, напр., #Робити просто, #ПростоСильний для працівників, відкритих до змін, ініціативних і готових вчитись. Для загально-корпоративного об'єднання і розвитку нових перспектив. Кваліфікація працівниць на керівні посади.
  - Різноманітні інші семінари до питань фахового, методичного і особистого розвитку компетенцій. Наприклад, окрім семінарів до тем законодавчої бази, технічних тем і захисту довкілля, ми також пропонуємо тренінги з питань комунікації, ІТ або ж семінари до таких тем, як управління часу і самоменеджмент.



*Ohne uns läuft nix.*



# Дуже дякуємо за Вашу увагу!

Йозі Ментцель

Стратегія і розвиток підприємства

Підприємства водопостаання м. Берліну, Нойе Юденштрассе 1, 10179 Берлін

[berlinerwasser.de](http://berlinerwasser.de)