
MOTIVATIE IN PEOPLE MANAGEMENT

OVERZICHT

#	Topic
1	Jonge werknemers aan het woord
2	Wat is people management?
3	Wat is motivatie en het belang ervan?
4	People managementstijlen
5	Motivatietheorieën

OVERZICHT

#	Topic
6	Oefeningen

1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Els is een jaar aan de slag als junior software engineer bij een middelgrote hightech consultant.

Ze heeft een diploma
Burgerlijk Ingenieur
Computerwetenschappen.



1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Het afgelopen jaar heeft ze op drie projecten kunnen werken: ze maakte deel uit van een team dat software ontwikkelde op maat van grote klanten uit de overheidssector. Afwisselend werk waarvoor ze ook regelmatig de kans had om op locatie te werken, dus bij de klant.

Ze ervaart een steile leercurve: gisteren kreeg ze van haar manager te horen dat ze geselecteerd is voor een groot project bij een Nederlandse klant. Ze kijkt er enorm naar uit.

1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Berra werkt sinds twee schooljaren als leerkracht wiskunde in de derde graad van een middelbare school.

Ze heeft een diploma Master Mathematische Wetenschappen.



1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Net zoals haar ouders koos Berra voor het beroep van leerkracht: het is een passie. De afgelopen schooljaren investeerde ze veel tijd in de voorbereidingen en uitwerking van haar lessen waardoor de werkweken zwaar uitvielen, maar ze kreeg er veel zelfvertrouwen door. Sinds januari is ze ook verantwoordelijk voor het geven van bijlessen. Dat neemt ze er graag bij. De directeur en de leerlingen gaven haar reeds positieve feedback over haar manier van lesgeven.

1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Bart is verbonden als cultureel medewerker aan een museum.

Hij heeft een diploma Master Cultuurwetenschappen.



1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Hij is al een jaar verbonden aan een middeleeuws kloosterdomein dat sinds kort een gloednieuwe ruimte heeft voor de organisatie van thematentoonstellingen en evenementen.

Het voormalig klooster is privébezit van een oude adellijke familie die Bart heeft aangeworven om ‘een nieuwe schwung’ te geven aan het domein en een breder publiek aan te trekken.

Hij legt zich met grote toewijding toe op zijn opdracht. De familie laat hem zo goed als vrij in het uitwerken van projecten.

1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Merel werkt als receptioniste in een groot hotel in de hoofdstad.

Zij heeft een diploma Bachelor Hospitality Management.



1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Zij is nog geen jaar aan boord van de hotelketen. De werktijden vielen in het begin best zwaar, maar Merel woont nog in bij haar ouders die op fietsafstand van haar werk wonen en dat maakt veel goed. Bovendien ervaart ze een enorm warme sfeer onder de collega's. Op de piekmomenten helpen ze elkaar een handje en er wordt wat afgelachen tijdens de lunchmomenten in het eetzaaltje achter de receptie. Het team van receptiemedewerkers spreekt ook geregeld af voor een etentje, een film of een concert.

1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Louis werkt als junior makelaar in een vastgoedkantoor.

Hij heeft een diploma Bachelor Bedrijfsmanagement.



1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

Louis startte enkele jaren geleden onderaan de ladder, namelijk als administratief medewerker. Hij assisteerde vastgoedmakelaars in de opvolging van dossiers. Hij leerde snel en dat was de CEO van het bedrijf niet ontgaan. Louis kreeg de kans om een opleiding te volgen waardoor hij nu zelf sinds vorige maand vastgoedmakelaar is. Daar hoort een flinke salarisverhoging en een mooi pakket extralegale voordelen bij. Hij is maar al te blij met zijn bedrijfswagen: een glimmende BMW iX5.

1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

VRAAG: Welke zijn de ‘motivators’ voor elk van deze jonge werknemers?

1. JONGE WERKNEMERS AAN HET WOORD

ANTWOORD:

afwisselend werk

groei en uitdaging: nieuwe dingen leren
en stappen kunnen zetten

wonen nabij het werk

autonomie en
vrijheid

erkenning en waardering

werksfeer, teamgeest

opleiding volgen

promotie krijgen
(met hoger salaris en extralegale
voordelen)

2. WAT IS PEOPLE MANAGEMENT?

People management is het effectief aansturen, ondersteunen en ontwikkelen van medewerkers zodat zij goed kunnen presteren én bijdragen aan de doelen van een team of organisatie.



2. WAT IS PEOPLE MANAGEMENT?

People management omvat o.m.:

- ✓ duidelijke **doelen en verwachtingen** stellen
- ✓ medewerkers **motiveren en begeleiden**
- ✓ **feedback** geven en prestaties bespreken
- ✓ **talenten en vaardigheden** ontwikkelen
- ✓ omgaan met **conflicten en samenwerking** bevorderen
- ✓ **taken, verantwoordelijkheden en werkdruk** verdelen
- ✓ zorgen voor **betrokkenheid en een gezonde werkomgeving**

3. WAT IS MOTIVATIE EN HET BELANG ERVAN?

Motivatie zorgt ervoor dat **iemand wordt aangezet tot actie.**

Intrinsieke motivatie: motivatie die vanuit jezelf komt

Extrinsieke motivatie: motivatie die ontstaat door externe prikkels



3. WAT IS MOTIVATIE EN HET BELANG ERVAN?

BELANG:

Gemotiveerde werknemers zijn belangrijk voor een bedrijf omdat **motivatie invloed heeft op prestaties, betrokkenheid en het succes van de organisatie.**

Gemotiveerde werknemers kunnen namelijk zorgen voor **hogere productiviteit, betere prestaties, meer betrokkenheid en uiteindelijk betere bedrijfsresultaten.**

3. WAT IS MOTIVATIE EN HET BELANG ERVAN?

- ✓ Presteren beter en zijn productiever >>> bedrijfsresultaat 
- ✓ Zijn meer betrokken >>> verbondenheid 
- ✓ Hebben meer aandacht om iets goed te doen >>> kwaliteit 
- ✓ Werken beter samen >>> teamwork 
- ✓ Blijven langer bij het bedrijf >>> loyaliteit 
- ✓ Dragen bij aan klanttevredenheid >>> uitstraling 

3. WAT IS MOTIVATIE EN HET BELANG ERVAN?

Het komt er dus op aan dat de people manager de omstandigheden creëert waarin mensen individueel én als team een optimale motivatie hebben die als motor dient van het succes van het bedrijf.

By motivating people, people managers unlock people's potential.

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

De manieren waarop mensen en teams worden aangestuurd kunnen diverse vormen aannemen, maar vallen meestal terug op een aantal **basisstijlen**.

We staan stil bij enkele van deze people managementstijlen en bespreken telkens de **voordelen en nadelen**.

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

MANAGEMENT BY OBJECTIVES

People management gebeurt hier door medewerkers aan te sturen op basis van **duidelijk afgesproken doelstellingen**. De manager en werknemer **bepalen samen** wat de werknemer binnen een periode moet bereiken. Daarna krijgt de werknemer **ruimte en verantwoordelijkheid** om deze doelen te realiseren. Regelmatig wordt de **vooruitgang** besproken en wordt **feedback** gegeven.

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

Voordelen	Nadelen
Duidelijke verwachtingen	Te sterke focus op resultaten
Meer motivatie en betrokkenheid	Kan stress veroorzaken
Gemakkelijkere evaluatie	Tijdsinvestering

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

MANAGEMENT BY EXCEPTION

Hier grijpt de manager alleen in wanneer er **belangrijke afwijkingen of problemen** zijn. Zolang alles volgens plan verloopt, werken werknemers **zelfstandig**. Werknemers krijgen veel zelfstandigheid en de manager grijpt vooral in wanneer iets **aanzienlijk afwijkt** van de afgesproken normen of doelstellingen.

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

Voordelen	Nadelen
Bespaart tijd	Problemen worden soms laat ontdekt
Meer zelfstandigheid	Minder begeleiding
Focus op belangrijke problemen	Focus op fouten

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

MANAGEMENT BY WALKING AROUND

People management gebeurt doordat de manager **regelmatig en informeel aanwezig is op de werkvloer** en **rechtstreeks contact** heeft met werknemers. De manager blijft dus niet alleen op kantoor, maar loopt rond, praat met medewerkers en kijkt hoe het werk verloopt.

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

Voordelen	Nadelen
Betere communicatie	Kan tijdrovend zijn
Problemen worden sneller ontdekt	Kan als controle aanvoelen
Meer betrokkenheid en motivatie	Risico op oppervlakkige informatie

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Bij situationeel leiderschap **past de manager zijn of haar people managementstijl aan de situatie en aan de medewerker** aan. Er is dus niet één leiderschapsstijl die altijd het beste werkt.

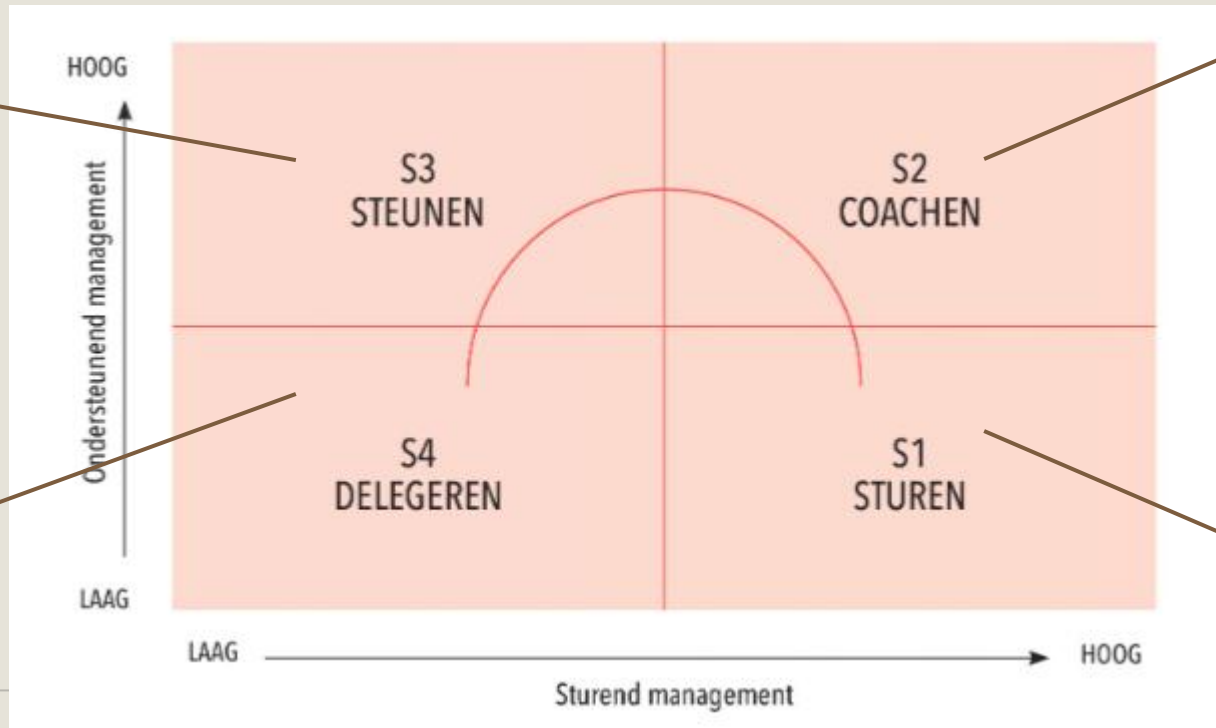
De manager kijkt vooral naar de **bekwaamheid en motivatie/zelfstandigheid** van de werknemer en kiest vervolgens een passende aanpak.

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Ondersteunen: wanneer de werknemer voldoende kennis heeft, geeft de manager minder instructies en vooral ondersteuning en aanmoediging

Delegeren: een ervaren en zelfstandige werknemer krijgt veel verantwoordelijkheid en vrijheid. De manager grijpt weinig in



Coachen: de manager geeft nog veel richting, maar legt ook uit, motiveert en betreft de werknemer bij beslissingen

Sturen: bij een onervaren medewerker geeft de manager duidelijke instructies en volgt het werk nauw op

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

Voordelen	Nadelen
Flexibele aanpak	Niet gemakkelijk om toe te passen (maatwerk)
Betere begeleiding	Kost tijd en aandacht
Stimuleert ontwikkeling	Kan voor onduidelijkheid zorgen naar anderen (inconsistente stijl van de leidinggevende)

4. PEOPLE MANAGEMENTSTIJLEN

Men kan zich de vraag stellen welke people managementstijl ‘de beste’ is om een optimale motivatie van de werknemers te bereiken.

Antwoord: ‘de beste people managementstijl’ bestaat niet.

Maar wel cruciaal zijn elementen zoals **duidelijkheid, communicatie, feedback, betrokkenheid, zelfstandigheid en ontwikkeling.**

5. MOTIVATIETHEORIEËN

De manieren waarop mensen en teams worden gemotiveerd verschillen niet alleen naargelang de verwachtingen van de persoon of het team, maar ook onder invloed van andere factoren.

We staan stil bij enkele van deze **motivatietheorieën**.

5. MOTIVATIETHEORIËN

TAYLORISME

Bij het taylorisme, ontwikkeld door Frederick Taylor, wordt **werk zo efficiënt mogelijk georganiseerd**. Taken worden opgesplitst in eenvoudige, gestandaardiseerde handelingen en managers bepalen hoe het werk moet worden uitgevoerd.

De link tussen taylorisme en motivatie is dat het taylorisme ervan uitgaat dat werknemers **vooral gemotiveerd worden door financiële beloningen**.

5. MOTIVATIETHEORIËN

Geld als belangrijkste motivator: wie meer of beter produceert, kan meer verdienen

Beloning op basis van prestaties: hogere productiviteit wordt gekoppeld aan een financiële beloning

Weinig aandacht voor zaken zoals werkplezier, verantwoordelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en inspraak

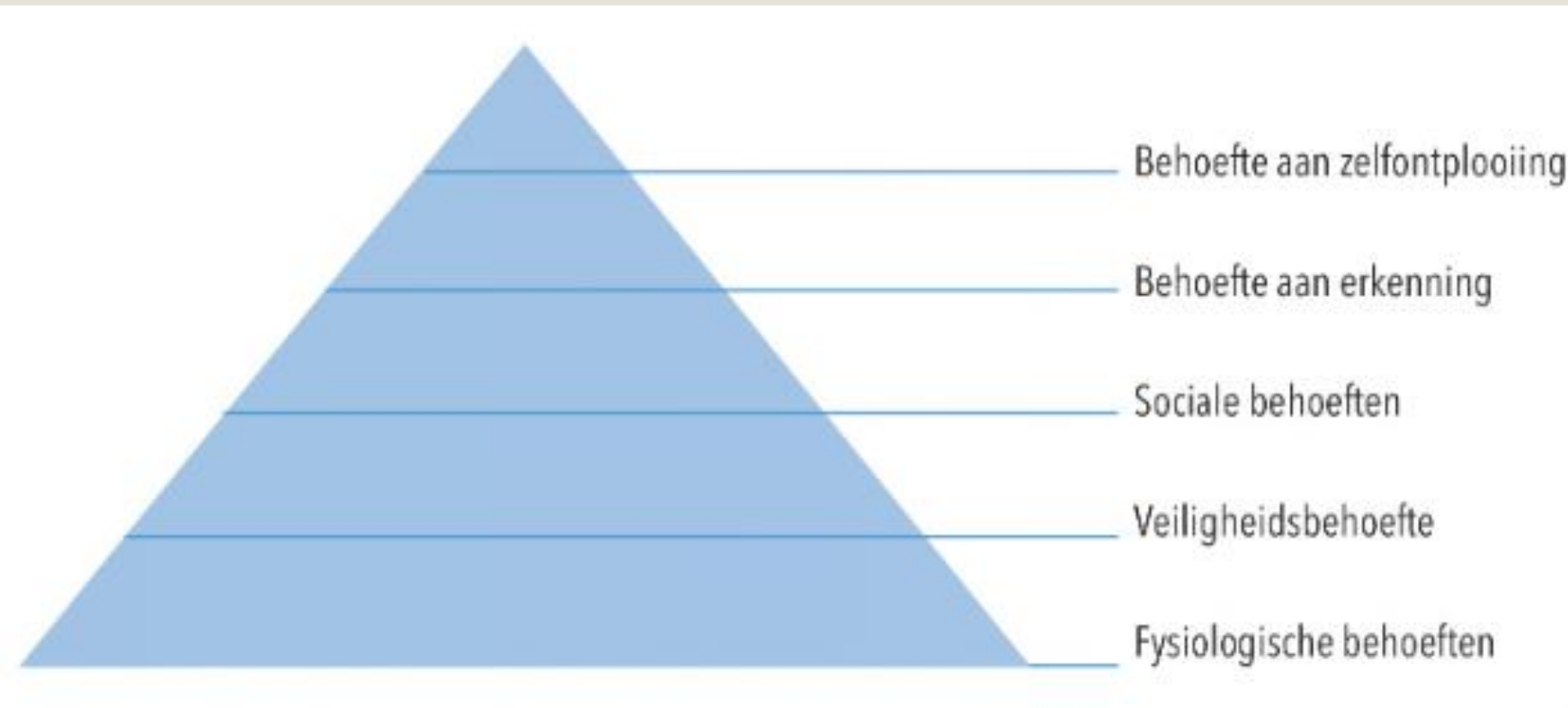
5. MOTIVATIETHEORIËN

BEHOEFTEPYRAMIDE VAN MASLOW

De essentie van de behoeftepiramide van Maslow is dat mensen **gemotiveerd worden door het vervullen van verschillende behoeften.**

Het basisidee is dat **lagere behoeften eerst voldoende vervuld** moeten zijn voordat hogere behoeften belangrijke bronnen van motivatie worden.

5. MOTIVATIETHEORIEN



Zelfontplooiing: jezelf ontwikkelen en je mogelijkheden en talenten volledig benutten

Erkenning: respect, status, zelfvertrouwen en waardering van anderen

Sociale behoeften: vriendschap, liefde, contact en ergens bij horen

Veiligheidsbehoeften: zekerheid, bescherming en een stabiele omgeving

Fysiologische behoeften: eten, drinken, slaap, onderdak

5. MOTIVATIETHEORIËN

MAYO

De theorie van Elton Mayo stelt dat werknemers niet alleen door geld worden gemotiveerd, maar vooral ook door **sociale en menselijke factoren op het werk**.

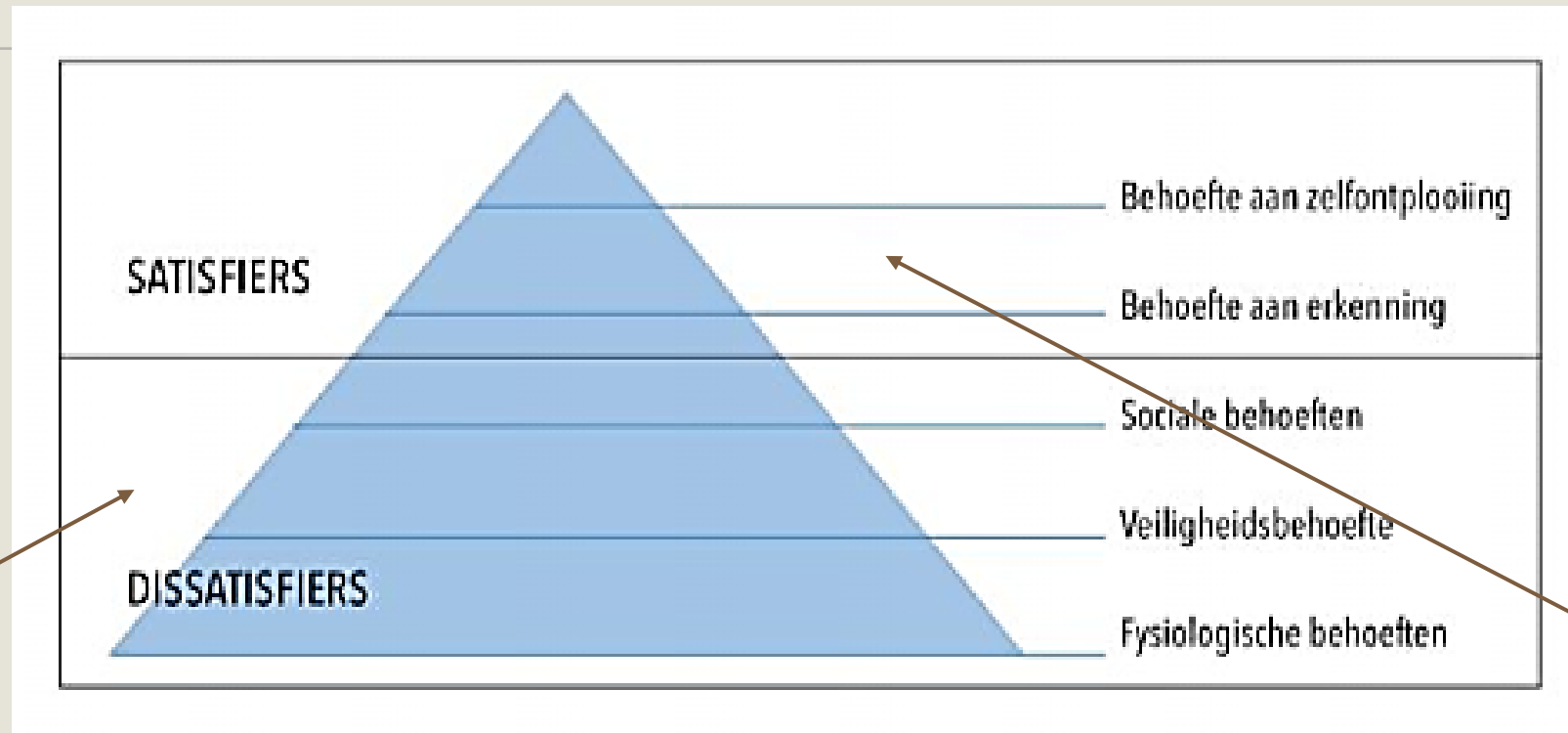
Volgens Mayo worden mensen sterk gemotiveerd door **aandacht, waardering, sociale contacten en het gevoel bij een groep te horen**.

5. MOTIVATIETHEORIËN

HERZBERG

De theorie van Frederick Herzberg stelt dat tevredenheid en motivatie op het werk door andere factoren worden bepaald dan ontevredenheid. Dit wordt de **tweefactorentheorie** genoemd.

5. MOTIVATIETHEORIEN



DISSATISFIERS of hygiënefactoren: deze voorkomen vooral ontevredenheid, maar zorgen op zichzelf niet voor sterke motivatie.. Voorbeelden zijn: loon, arbeidsomstandigheden, werkzekerheid, bedrijfsbeleid, relatie met leidinggevenden en collega's

SATISFIERS of motivatiefactoren: deze zorgen daadwerkelijk voor tevredenheid en motivatie. Erkenning en waardering, verantwoordelijkheid, interessante en uitdagende taken, succes en prestaties, doorgroei en persoonlijke ontwikkeling

6. OEFENINGEN

Oefening 1: pas de motivatietheorie van Maslow toe op een jongere die hogere studies start aan de unief. Hoe kan je de hiërarchie van behoeften in de pyramide 'vertalen' naar de context van de motivatie van de student?
(Werk van laag naar hoog.)

6. OEFENINGEN

Niveau in de pyramide	‘Vertaling’ naar de student

6. OEFENINGEN

Oefening 2: neem de volgende ‘uitdagingen’ voor people managers onder de loep en bepaal a) wat het motivatieprobleem is van de werknemer, b) hoe je het probleem als people manager zou aanpakken (dus hoe je de motivatie van de werknemer zou opkrikken.)

6. OEFENINGEN

Case 1:	Een oudere werknemer heeft moeite om zich aan te passen aan de manier van werken van een nieuwe leidinggevende
Motivatatieprobleem	
People management-aanpak	

6. OEFENINGEN

Case 2:	Een werknemer kampt met privéproblemen en is minder gefocust op het werk waardoor ze fouten maakt
Motivatatieprobleem	
People management-aanpak	

6. OEFENINGEN

Case 3:	Een werknemer doet al twintig jaar hetzelfde werk en ondervindt sleur
Motivatatieprobleem	
People management-aanpak	

6. OEFENINGEN

Case 4:	Een werknemer heeft nogal een eigenzinnig karakter en kan moeilijk samenwerken in groep waardoor de werksfeer verziekt
Motivatatieprobleem	
People management-aanpak	

6. OEFENINGEN

Case 5:	Een werknemer werkt zich te pletter voor het bedrijf en is heel loyaal, maar krijgt een burn-out en is de pedalen kwijt
Motivatatieprobleem	
People management-aanpak	

6. OEFENINGEN

Case 6:	Een werknemer neemt het niet zo nauw met de arbeidstijden, verschijnt regelmatig te laat op het werk en neemt veel rookpauzes
Motivatatieprobleem	
People management-aanpak	

6. OEFENINGEN

Case 7:

Een werknemer wordt benaderd door een concurrerend bedrijf en overweegt het bedrijf te verlaten; de people manager vangt geruchten hieromtrent op

Motivatatieprobleem

People management-aanpak

6. OEFENINGEN

Oefening 3: je hebt wellicht reeds een ervaring als jobstudent achter de rug waarin je werd ‘gemanaged’ door een leidinggevende. Beschrijf hoe je de people managementaanpak van deze man/vrouw hebt ervaren. Welke stijl hanteerde hij/zij? Hoe motiveerde hij/zij jou?

6. OEFENINGEN

People management-aanpak

6. OEFENINGEN

Motivatie-aanpak