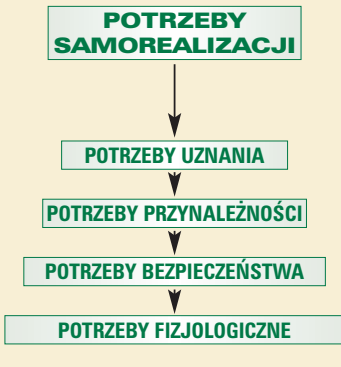


Motywowanie pracowników

Aleksandra Janicka

Słowo **motywacja** u większości osób budzi jednoznaczne skojarzenia.

Motywacja to pieniądze. Często uważa się, że skoro pracownik otrzymuje wynagrodzenie czy premię jest to wystarczający element do tego, aby wkładał wysiłek w swoje działania.



Niestety równie często, mimo wysiłków finansowych, zadowolenie pracowników nie wzrasta, a jakość pracy jest przeciętna.

Okazuje się, że mimo ogromnej roli pieniędzy, są one tylko jednym z wielu czynników, narzędzi w rękach osoby kierującej zespołem i to nie zawsze skutecznym.

Stosowanie bowiem tylko jednego źródła motywacji jest nieefektywne.

Motywacja będzie procesem, który skłania do działań wywołujących pożądany skutek tylko wtedy, kiedy potrafimy zastosować odpowiednie narzędzie do odpowiedniej sytuacji. Jest to jednak możliwe pod warunkiem, że mamy świadomość istnienia tych metod i związanych z tym motywatorów.

Cały zakres tych metod można podzielić na trzy grupy, które kładą nacisk na nieco inne elementy i dostarczają nieco innych narzędzi motywacyjnych. Można je oczywiście w dowolny sposób łączyć w zależności od potrzeb i osobistych preferencji.

- **Teorie treści** – skupiają uwagę na potrzebach pracowników.
- **Teorie poznawcze** – skupiają uwagę na procesach komunikacji, których wynikiem jest najbardziej pożądane zachowanie pracownika.
- **Teorie wzmocnień** – skupiają się na nagradzaniu pozytywnych działań i karaniu niepożądanych.

Odnosząc się do każdej z nich możemy przedstawić sposoby motywacji pracowników i poznać istotne motywatory.

Teorie treści

Teoria ta zakłada, że nasze potrzeby układają się w hierarchię, która wyznacza kolejność ich realizacji. Podstawowymi potrzebami są potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa.

Brak zaspokojenia tych potrzeb powoduje, że podejmujemy działania, które pozwolą je zrealizować. Jeżeli jesteśmy niewyspani, nie mamy co jeść, mamy poczucie zagrożenia, to będziemy motywowani do działań,

które pozwolą nam zaspokoić te potrzeby. Bardziej będzie nas wtedy interesować, jak zdobyć jedzenie i dach nad głową niż czyjaś pochwała. W momencie, kiedy zostają zaspokojone potrzeby podstawowe, istotna dla nas staje się realizacja kolejnych etapów. Istotną rolę zaczynają grać potrzeby przynależności, uznania, samorealizacji.

To, co motywuje ludzi, nie jest więc uniwersalne, ale zależy od ich aktualnej sytuacji.

Jest to ściśle skorelowane zarówno z aktualną sytuacją społeczną, rodzinną jak i z wiekiem. Jeżeli coś zmienia się w naszym życiu, zmieniają się również czynniki, które nas motywują, ponieważ inne rzeczy stają się dla nas istotne i innych rzeczy nam brakuje.

Proces ten ma swoje dokładne przełożenie w sytuacji pracy, ponieważ praca



For. Philips



For: Photo Disc

jest jednym ze źródeł zaspokajania potrzeb człowieka.

Dzięki rozpoznaniu istotnych w danej chwili potrzeb pracownika możemy odpowiednimi środkami – dostępnymi w obrębie firmy – je zaspokajać, a co za tym idzie wzbudzać jego motywację. Przykładowe motywatory to:

Potrzeba

Motywatory, którymi możesz realizować istotną dla pracownika w tym momencie potrzebę.

Potrzeby fizjologiczne:

- płaca;
- warunki pracy;
- urlopy, przerwy.

Potrzeby bezpieczeństwa:

- stałe zatrudnienie;
- świadczenia socjalne;
- klarowny system oceny;
- jasne cele, jasny opis zadań;

▪ dobry przełożony:

- obiektywny tzn. ocenia pracownika za to jak pracuje, a nie za to czy go lubi;
- komunikatywny tzn. jasno precyzuje swoje wymagania i oczekiwania.

Potrzeby przynależności:

- miła atmosfera;
- możliwość angażowania się;
- integracja zespołu;
- podkreślanie roli pracownika w funkcjonowaniu firmy.

Potrzeby uznania:

- szczególny szacunek;

- informacja o pozytywnych wynikach;
- pozycja w firmie lub możliwość jej osiągnięcia;
- podkreślanie sukcesów;
- pochwały, nagrody.

Potrzeba samorealizacji:

- awans;
- doskazywanie;
- wyzwania, poszerzenie odpowiedzialności.

Zaprezentowane **motywatory** pokazują, jak wiele elementów można wykorzystać. Podstawową zasadą jest jednak dobranie odpowiedniego narzędzia do aktualnych potrzeb pracownika. Dla jednego istotne będą pieniądze, ale dla drugiego dodatkowa premia będzie miała mniejsze znaczenie niż pochwała czy przekazanie większej odpowiedzialności w jego ręce. Zanim zaczniemy korzystać z tych możliwości warto zastanowić się, co mnie osobiście motywuje w tej chwili do pracy, co dla mnie jest istotne i jakie potrzeby dzięki temu realizuję. Po pierwsze dlatego, że ułatwi to zrozumienie procesów kierujących motywacją, a po drugie unikniemy błędów projekcji. Często bowiem staramy się motywować ludzi z tego poziomu, który dla nas w jakiś sposób jest istotny i dopiero uświadomienie sobie tego pozwala nam na dobranie metod do osoby, a nie na odwrót. Dzięki temu stajemy się skuteczni.

Teorie poznawcze

Motywacja zależy tu od trzech podstawowych czynników:

- na ile wykonywana praca jest dla mnie ważna;
- na ile praca przynosi mi satysfakcję;
- na ile moje zaangażowanie przekłada się na wyniki.

Solaria
team

- SOLARIA
- LAMPY
- KOSMETYKI
- AKCESORIA
- SERWIS



2,4% UVB/UVA



9,05* €

2,3; 2,6% UVB/UVA



13,20* €

2,3; 2,6% UVB/UVA



9,20* €

* ceny netto

RATY • LEASING • WYMIANA • DZIERŻAWA

62-020 Swarzędz k.Poznań, ul. Teligi 3
tel./fax +48 61 651 50 30, tel. kom. 0 603 58 54 20
Serwis 0 607 129 286

www.solaria-team.com, e-mail: biuro@solaria-team.com

Dla osiągnięcia wysokiego poziomu tych wskaźników powinniśmy określić wartość zadania.

Pracownik powinien dokładnie wiedzieć, na ile wykonywane przez niego zajęcia są istotne dla funkcjonowania firmy.

Daje to bowiem poczucie, że wysiłek jaki włoży w pracę będzie ważny, a sama praca wartościowa. Czasem takie informacje wydają nam się nieistotne, ale w wielu przypadkach okazuje się, że ludzie nie zdają sobie sprawy, jaki wpływ na funkcjonowanie całej firmy może mieć ich postępowanie. W związku z tym ich motywacja do pracy jest znacznie mniejsza, ponieważ wydaje im się, że ich zachowania nic nie zmieniają. Wyobraźmy sobie osoby, które są odpowiedzialne za obsługę klienta. Brak świadomości, jak istotną rolę pełnią w budowaniu satysfakcji klientów, a co za tym idzie zyskach firmy a więc i swoich powoduje, że nie będą wkładali wysiłku w ich obsługę. Perspektywa zmienia się zupełnie, jeżeli szef dokładnie będzie informował pracowników o tym, jak ich praca przekłada się na działalność firmy i jakie korzyści mogą dzięki temu odnieść.

Budowanie świadomości pracowników w tym zakresie powoduje, że z większym zaangażowaniem podejczą do swoich obowiązków. W ten sposób praca którą wykonują stanie się dla nich ważna, a dodatkowo przyniesie im satysfakcję poprzez konkretne korzyści jakie mogą osiągnąć.

Kolejnym istotnym elementem budującym motywację pracowników jest poczucie, że mają konkretny



Foto: Ergoline

wpływ na wyniki podejmowanych działań. Budowanie takiego przekonania w pracownikach jest możliwe tylko wtedy, kiedy dokładnie określimy na czym polegają zadania na konkretnym stanowisku, jak należy je wykonywać aby były efektywne i jakich konkretnych efektów się spodziewamy.

Jeżeli pracownik nie wie do końca czego od niego oczekujemy lub w jaki sposób chcemy żeby wykonywał swoją pracę ma poczucie, że nie ma wpływu na realizację zadań, ponieważ nie wie co ma robić, a wyraźnie widzi rosnące niezadowolnienie szefa.

Ostatnim istotnym etapem jest ocena, polegająca na przekazaniu informacji, co zostało zrealizowane, a co należy poprawić. Pozwala to zdobywać doświadczenia do-

tyczące związku między działaniem a wynikiem.

Zastosowanie tych elementów wymaga od osoby kierującej określenia jasnych, sprecyzowanych wymagań i celów jakie chce zrealizować oraz umiejętności ich przekazania pracownikom w odniesieniu do stanowisk jakie zajmują. Konieczna jest tu prawidłowa **komunikacja** z pracownikami, zarówno na bieżąco w ciągu dnia, jak również poprzez rozmowy indywidualne lub spotkania całej grupy. Dzięki temu pracownicy doskonale wiedzą, jakie cele mają osiągnąć, jak tego dokonać, co robią dobrze, a co należy poprawić. Prezentacja tych informacji na bieżąco zapewnia utrzymanie motywacji w firmie i pozwala na podniesienie jakości pracy.

Teorie wzmocnień

Teoria ta opiera proces motywacji na systemie kar i nagród. Pozytywne zacho-

wania są nagradzane. Mogą być wzmacniane przez czynniki materialne (np. premia) lub niematerialne (np. pochwała, uznanie). Natomiast zachowania negatywne z punktu widzenia firmy są karane.

Istotnym elementem jest to, iż system ten musi być zrozumiały, oparty na jasnych kryteriach i znany wszystkim pracownikom. Warto również pamiętać o kilku zasadach, dzięki którym stosowanie nagród i kar okaże się skuteczne w naszej firmie:

- Wartość nagrody musi być zróżnicowana w zależności od efektów. Przyznanie takiej samej nagrody, niezależnie od efektów pracy, powoduje spadek motywacji, np.: kiedy wszyscy dostają taką samą podwyżkę.

- Nagroda i kara powinny nastąpić od razu lub w niewielkiej odległości czasowej od zachowania, które chcemy nagrodzić lub ukarać. Zbyt długa odległość

czasowa powoduje, że nagroda lub kara nie przynosi pożądanego efektów.

Pochwała za dobrą pracę 2 tygodnie po fakcie nie pełni roli motywatora i nie wzmacnia pozytywnych zachowań.

- Otrzymana wartość nagrody powinna pokrywać się z obiecaną. Jeżeli pracownik otrzyma premię mniejszą od obiecaną, to jego efektywność i zaangażowanie spadnie.

- Wartość nagrody powinna pokrywać się z przewidywaniami pracowników i być proporcjonalna do ich zarobków. Bardzo niska premia lub podwyżka działa demotywująco. Jeżeli pracownik zarabia 1200 zł i otrzyma 10 zł podwyżki to osiągniemy efekt przeciwny do zamierzonego.

- System kar i nagród musi w równym stopniu obowiązywać wszystkich

pracowników i to w każdej sytuacji. W przeciwnym razie będzie rodzić konflikty, co wpłynie negatywnie na jakość pracy.

Prezentując zadania pracownikom i informując ich o wymaganiach możemy od razu przedstawić, jakie elementy będziemy nagradzać, a za co karać. Natomiast realizując system kar i nagród warto zawsze dobrać ich charakter do aktualnej sytuacji pracownika, a co za tym idzie zastosować te **motywatory**, które trafią w jego aktualne potrzeby.

Wszystkie zaprezentowane metody można stosować osobno – najczęściej wynika to z naszych osobistych preferencji – lub traktować jako zestaw narzędzi do wykorzystania w zależności od sytuacji, czy też charakteru zespołu pracowników.

Niezależnie od tego, na co się zdecydujemy, warto

pamiętać o kilku istotnych elementach:

- Jeżeli stosujesz kary, musisz stosować też nagrody.

- Należy chwalić za dobrą pracę. Pochwała musi być jasna, zwięzła i następować od razu po wydarzeniu.

- Reprimendy muszą pokazywać co jest złe i co należy poprawić.

- Oceniać należy nie ludzi, ale ich zachowania.

- Informacja zwrotna wyznacza drogę na przyszłość czyli nie tylko co pracownik zrobił źle, ale także co musi zrobić żeby było lepiej.

- Cele nie mogą być zbyt ambitne, bo pracownik będzie czuł, że i tak ich nie osiągnie.

- Cele nie mogą być zbyt łatwe, bo pracownik wie, że jego osiągnięcie nie będzie poczytane jako sukces.

- Muszą istnieć jasne, indywidualne kryteria.

- Motywacje należy oddzielić od emocji i nieformalnych relacji.

- Aby motywować innych, sam musisz być zmotywowany.

Motywowanie wymaga więc często pracy nad zmianą w firmie, ale również nad zmianą własnych przekonań i ograniczeń.

Praca włożona w przygotowanie i realizację procesu motywacji pozwala jednak na wzrost efektywności. Ważne jest by korzystać z całego spektrum możliwości dla osiągnięcia sukcesu. W tym celu, oprócz znajomości środków służących motywacji, ważna jest też znajomość swoich pracowników.

**mała cena
Duża jakość**

PHILIPS
S12
Starter gratis!

LightTech
26/180 R

LightTech
26/160 R

NOWOŚĆ

LightTech
BASIC
LIGHT
SYSTEM

ul. Białostocka 11
03-748 Warszawa
tel.: (022) 877-01-52
kom.: 0501 075-170
www.solar-studio-sport.waw.pl

PHILIPS
STUDIO SPORT

PHILIPS
STUDIO SPORT