

PRAWO PRACY

w pytaniach i odpowiedziach

Numer specjalny

Motywacja i budowanie zaangażowania pracowników

I. Na czym polega skuteczna motywacja?

Zarządzający przedsiębiorstwami zastanawiają się, jak osiągnąć i utrzymać stały, wysoki poziom efektów. Jednym z kluczowych środków do osiągnięcia tego celu jest motywowanie podwładnych w taki sposób, aby pracowali intensywnie i dawali z siebie maksimum wysiłku.

Zmotywowany pracownik pracuje na sukces Twojej firmy

Motywowanie to oddziaływanie na ludzi w taki sposób, aby wzbudzić w nich zaangażowanie na rzecz sukcesu przedsiębiorstwa. Jest to bardzo złożony proces ze względu na mnogość czynników motywacyjnych, ich wzajemne oddziaływanie i w końcu uwzględnianie specyfiki

pewnych grup pracowników, a nawet indywidualnych potrzeb.

Przedsiębiorstwo może stworzyć warunki sprzyjające osiągnięciu wysokiego poziomu motywacji przez pracowników **za pomocą odpowiednich bodźców finansowych oraz niefinansowych**. Ostateczny wpływ na motywację pracowników, a co za tym idzie – osiągnięte przez nich wyniki, mają ich **bezpośredni przełożeni**. Ci muszą wykazać się wiedzą i umiejętnościami motywowania w celu odpowiedniego wykorzystania narzędzi dostarczonych przez firmę, a także indywidualnego podejścia do każdego z podwładnych.



Szanowni Państwo,

coraz więcej firm dostrzega, jak ważne dla sukcesu firmy jest motywowanie pracowników. Dobry pracownik jest bowiem podstawowym i niezbędnym elementem układanki, jaką jest sprawnie działająca firma. Niezadowolony i zniechęcony pracownik nie będzie dobrze pracował. Będzie dawał z siebie jedynie niezbędne minimum – co w konsekwencji przełoży się na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Myli się jednak ten, kto sądzi, że jedyną motywacją są dla pracowników pieniądze. Skuteczna motywacja to bowiem cały system różnorodnych działań zarówno finansowych, jak i niefinansowych. Nawet najlepiej opłacany pracownik, ale niechwalony i niedoceniany po pewnym czasie przestanie efektywnie pracować. I odwrotnie – działania niefinansowe nie odniosą żadnego skutku, jeśli pracownik nie będzie miał godziwej pensji. Jak więc sprawić, aby nasi pracownicy byli zadowoleni z pracy i swój zapał przekuwali na sukces firmy?

Odpowiedź znajda Państwo w niniejszym numerze specjalnym.

Zachęcam do lektury

Monika Załuska

redaktor naczelna „Prawa pracy w pytaniach i odpowiedziach”



W NUMERZE M.IN.:

Na czym polega skuteczna motywacja? _____ 1–6

- Dlaczego warto motywować pracowników?
- Na czym polega motywacja wewnętrzna i zewnętrzna?
- Dlaczego nie warto stosować motywacji „poprzez strach”?
- Co zrobić, gdy dobrze wynagradzany pracownik pracuje nieefektywnie?
- Jak można motywować finansowo, a jak pozafinansowo?
- Czy jeden system motywacyjny może być skuteczny wobec wszystkich pracowników?

Budowanie systemu motywacyjnego _____ 6–7

- Czy jednorazowe działania motywacyjne przynoszą dobry skutek?
- Kto powinien uczestniczyć w budowaniu lub aktualizowaniu systemu motywacyjnego w firmie?
- Z czego powinien się składać skuteczny system motywacyjny?
- Co daje firmie dobry system motywacyjny?

Budowanie zaangażowania pracowników _____ 7–12

- Co to znaczy „zaangażowany pracownik”?
- Jakie czynniki wpływają na zaangażowanie pracownika?
- Jak wynagradzać, aby nie demotywować?
- Czy nazwa stanowiska pracy może mieć znaczenie?
- Dlaczego warto inwestować w rozwój pracowników?
- Jaki powinien być dobry szef?
- Jak zbudować zgrany zespół?
- Dlaczego warto czasem dać pracownikowi dodatkowy urlop?

■ Pracownik niezadowolony to pracownik nieefektywny

Zatrudniona osoba może pracować na intensywnych obrotach i dawać z siebie maksimum wysiłku. Albo też robić tylko tyle, by otrzymać premię. Ale może również ograniczyć swój wysiłek do zupełnego minimum.

Celem działań motywacyjnych jest zachęcenie pracownika do dawania z siebie maksimum wysiłku. Wbrew pozorom motywacja jest często ważniejsza od umiejętności i wiedzy pracownika. Bo cóż począć z osobą, która jest alfą i omegą, ale brak jej motywacji i zapału do pracy? Warto

pamiętać, że o zadowoleniu pracownika w dużej mierze decyduje pracodawca. Niezadowolony pracownik nie będzie realizował wyznaczonych mu zadań efektywnie, nie będzie się też dobrze komunikował z zespołem, a swoją postawą nie będzie w stanie przekonać do swoich racji klienta.

RODZAJE MOTYWACJI

W zależności od czynników, które zachęcają do działania, motywację możemy podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną oraz pozytywną i negatywną.

■ Połącz motywację wewnętrzną i zewnętrzną

Motywacja wewnętrzna występuje wtedy, gdy człowiek dąży do zaspokojenia własnych potrzeb, np. odpowiedzialności, swobody działania, realizowania ambitnych zadań.

Motywacja zewnętrzna, jak sama nazwa wskazuje, jest pobudzana przez inne jednostki, np. firmę, przełożonego. Bodźcami stosowanymi w celu jej pobudzenia są nagrody i kary.

Stosowanie motywacji zewnętrznej przynosi **natychmiastowe, choć zwykle krótkotrwałe efekty**. Natomiast **dzięki wewnętrznej motywacji osiągnane są rezultaty trwałe**, ponieważ wykorzystują wrodzone cechy poszczególnych osób. Idealnie zatem, aby jednostka mogła dzięki odpowiednio stworzonym warunkom pra-

cy oraz poprzez adekwatne zadania realizować też własne potrzeby.

■ Straszanie – dobre tylko na krótką metę

Motywacja pozytywna jest oparta na różnego rodzaju nagrodach, np. dodatkowej premii czy pochvale przełożonego, a negatywna na karach, np. wywołaniu lęku w pracowniku poprzez groźbę zmniejszenia wynagrodzenia.

Motywacja negatywna jest szybsza, tańsza i łatwiejsza w zastosowaniu niż motywacja pozytywna, jednak jest to działanie krótkofalowe, które w efekcie przynosi więcej strat niż korzyści: pracownik taki traci pewność siebie, ambicję, zmniejsza się jego samoocena, a w rezultacie pracuje coraz mniej wydajnie. Motywowanie poprzez oddziaływanie ujemne może zmuszać ludzi do pracy, ale nie wytworzy w nich do niej zamiłowania i entuzjazmu. Może także prowadzić po jakimś czasie do przyjęcia postawy negatywnej w stosunku do pracodawcy, szefa, zespołu, co powoduje ogromny

dyskomfort w pracy. Motywacja pozytywna przynosi natomiast dobre i długotrwałe efekty: osoba doceniana za zrealizowanie zadania, za pomoc mniej doświadczonemu pracownikowi czy też za wytrwałość w dążeniu do wytyczonego celu będzie z kolei, ze względu na wzrost pewności siebie oraz świadomości swoich mocnych stron, coraz bardziej efektywna.

Ważne!

Nawet w czasach kryzysu czy w trudnych warunkach rynkowych nie warto stosować motywacji negatywnej – zależy Ci przecież na tym, aby pracownicy osiągnęli wysokie efekty swojej pracy. Dzięki temu Twoja firma łatwiej przetrwa ciężkie chwile. A doświadczony pracownik nie zapomni o złym traktowaniu i jeśli nadarzy się okazja, zwykle w czasie wzrostu gospodarczego, kiedy potrzebujesz jeszcze więcej siły roboczej, odejdzie do konkurencji.

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA

Pracownik idealny to taki, który nie dość, że osiąga dobre efekty pracy, to jeszcze czerpie z tego osobistą satysfakcję. Pracodawca może wpływać na motywację wewnętrzną pracownika poprzez stworzenie odpowiednich warunków dla jej rozwoju. **Dobra współpraca** pomiędzy pracownikami, zespołami, przełożonymi a kadrami menedżerską zwiększa motywację wewnętrzną wszystkich zatrudnionych. Poprzez współpracę nawiązujemy partnerskie relacje z innymi osobami, wiemy, czego możemy od nich oczekiwać, gdzie możemy uzyskać wsparcie. Dzięki temu zwiększa się nasze zaufanie do współpracowników. Pracownik zyskuje także większą pewność siebie, zaczyna zda-

wać sobie sprawę ze swoich mocnych stron, a jego wiedza i umiejętności są doceniane przez resztę zespołu.

Współpracę można promować poprzez:

- jasne zakomunikowanie oczekiwań co do konkretnych zachowań pracowników, np. na spotkaniach zespołu należy mówić o zaletach współpracy i o tym, że pracodawca chce, aby podwładni, jeżeli będzie taka potrzeba, wspierali się wzajemnie w zadaniach, aby starsze stażem osoby pomagały rozwiązywać problemy młodszym;
- sporządzenie i wprowadzenie procedur kontaktowania się z innymi działami lub zespołami (jest to sposób najbardziej formalny);

- dawanie odpowiedniego przykładu – a przykład idzie z góry, czyli od przełożonych. Na spotkaniach z pracownikami warto podkreślać, że jeżeli będą mieli problem, mogą się w każdej chwili zwrócić o pomoc (jest to najlepszy sposób).

■ Więcej samodzielności i decyzyjności – ale stopniowo

Czym większa będzie decyzyjność pracownika i jego odpowiedzialność za zadania i ludzi – tym bardziej stanie się zmotywowany do dalszego działania. Motywację stanowi sama szansa wykazania się, pokazania swoich umiejętności i brania odpowiedzialności za innych.