

Wielu przedsiębiorców nie motywuje swoich pracowników lub nie wie, w jaki sposób robić to prawidłowo. Prowadzi to do sytuacji, w której przełożony ponosi koszty związane z nietrafnymi działaniami, a pracownicy nie są bardziej zmobilizowani. I tutaj przechodzimy do naczelną zasady, jaka jest niezbędna do efektywnego motywowania – nie ma uniwersalnego środka, który w równym stopniu zmotywuje każdego pracownika.

Skuteczne motywowanie w kilku krokach

Zanim firma zacznie motywować pracowników, musi pomyśleć o strategii. Przydatne w tym będą złote zasady motywowania, które można streścić w kilku punktach:

1. Aby dowiedzieć się, co będzie motywowało pracownika, trzeba go najpierw poznać. Trzeba uwzględnić, że nie każdy ma takie same potrzeby. Ważne są wiek, płeć, stan cywilny, zainteresowania. Jeśli pracownik ma rodzinę, która jest dla niego najważniejsza, dużo bardziej niż kolejne branżowe spotkanie czy szkolenie, cenić będzie działania prorodzinne.
2. Kolejną zasadą jest podejście przełożonego. Jeśli oczekuje, że pracownik da z siebie to, co najlepsze, okazuje mu ufność i pokazuje, że widzi jego zalety, ten odwdzięczy się większym zaangażowaniem, niż wtedy, kiedy widzi w oczach kierownika niechęć i zwątpienie.
3. Planując wprowadzenie systemu nagród i premii za osiągnięte cele, musi uwzględniać cele, które nie będą ani zbyt łatwe do osiągnięcia, ani niemożliwe do zrealizowania. Trzeba też przygotować pewne schematy działań w przypadku błędów popełnianych w pracy. Wytykanie niedociągnięć na forum, nie przyniesie żadnych korzyści.
4. Warto wyznaczać wspólne cele, do których będą dążyli pracownicy i firma, co będzie dużo bardziej motywowało, niż gdyby były to z góry narzucone działania. Z kolei przy wprowadzaniu innowacji, dobrze jest pokazać, jakie to przyniosło korzyści w innych organizacjach.
5. Nie można też zapomnieć o chwaleniu i nagradzaniu pracowników. Jednak należy to robić w jasno ustalony sposób i sprawiedliwie, aby nagrody nie działały demobilizująco na cały zespół. Istotna jest też częstotliwość przyznawanych nagród i to, czy wartość nagrody jest adekwatna wobec tego, za co zostaje przyznana. Być może trafnym rozwiązaniem będzie możliwość samodzielnego wyboru nagrody przez pracownika?

Co z długoletnimi pracownikami?

Pracownicy, których wkład w firmę jest duży, są wobec niej lojalni, powinni być bardziej doceniani. Można to zrobić poprzez zmniejszoną kontrolę, co udowadnia zaufanie pracodawcy. Innym rozwiązaniem jest zwiększenie samodzielności przy wykonywaniu obowiązków. Jeśli pracownik przechodzi przez trudniejszy okres, można pomyśleć o elastycznym czasie pracy. Można również zwiększyć zakres przywilejów.

Źródło: <https://powiemto.pl/zlote-zasady-motywowania-jak-skutecznie-motywowac-pracownikow/>

Czy można zaszczepić u członków swojego zespołu mechanizm samomotywacji? Kiedy należy pozwolić odejść pracownikowi, który nie poddaje się metodom motywowania, a sam nie ma już zapału do pracy? Szukamy odpowiedzi na te pytania.

Przyczyn, dla których pracownikowi brakuje zapału do pracy, może być wiele. Być może sposoby motywowania go nie są spójne z potrzebami pracownika, być może on sam sobie tych potrzeb nie uświadamia i pracodawca ich także nie zna. Być może praca wykonywana przez pracownika nie jest dla niego interesująca lub ma on poczucie, że się już nie rozwija. Być może jest osobą wypaloną zawodowo, może jest w kryzysie emocjonalnym, finansowym itp. Tych „być może” jest sporo, dlatego w przypadku, gdy kompetencje pracownika są cenne i ważne dla firmy, gdy chcemy z nim nadal pracować, wówczas najkorzystniejsza jest szczerza i otwarta rozmowa, którą trzeba umieć przeprowadzić bez krytykowania, bez oskarżania, bez manipulowania poczuciem winy, a tak na ogół takie rozmowy przebiegają. W rozmowie z pracownikiem chodzi o to, aby przełożony mógł poznać jego punkt widzenia, by poznać sytuację oczami drugiej strony bez dokonywania oceny, bez pouczania. Chodzi także o to, aby pracownik poznał perspektywę szefa. Rezygnacja ze współpracy z pracownikiem ma sens wówczas, gdy nie umie on robić tego, czego od niego oczekujemy, słabo sobie z tym radzi i stawia opór, gdy chcemy podnieść jego kompetencje. Pracownik, który ma kompetencje, a brakuje mu chęci do pracy, wymaga zmotywowania adekwatnego do potrzeb pracownika.

Co to jest motywacja?

Dlaczego podejmujemy określone działania? Dlaczego chcemy bądź nie chcemy czegoś zrobić oraz w jaki sposób możemy wpłynąć na innych, by chcieli lub nie chcieli podejmować określone działania? Słowo *motywacja* pochodzi od łacińskiego czasownika *movere*, czyli *poruszać się*. Zatem motywować oznacza to samo, co *poruszać do działania*. Oznacza to także, że w każdym człowieku istnieje wewnętrzna energia do działania, która przy pobudzeniu (w określony sposób), wprawia go w ruch, motywuje do działania. Tą energią może być potrzeba, pragnienie lub emocja. Motywowanie pracowników to jedno z istotniejszych i wyjątkowo trudnych zadań w zarządzaniu zespołem. Bardzo często sądzimy, że otrzymanie dobrej pracy jest dla pracowników wystarczająco motywujące. Tak rzeczywiście jest, lecz na ogół w początkowym okresie zatrudnienia, gdy pracownik wykazuje dużą inicjatywę i zaangażowanie w pracę. Potem, gdy już okrzepnie w firmie, gdy ją pozna, wyrabia własne zdanie na temat tego, czy praca daje mu satysfakcję i poczucie spełnienia. Wtedy motywacja pracownika może się zmienić.

Na ogół motywujemy tym, co nam wydaje się atrakcyjne dla pracownika i często uważamy, że najlepsza jest motywacja finansowa. Rzeczywiście, bardzo dobre wynagrodzenie, dodatkowe środki w postaci nagród i premii są skutecznym motywatorem. Motywacja finansowa to nie jedyna forma motywowania, gdyż nawet przy dobrych zarobkach pracownicy rezygnują z pracy, nawet za cenę niższego wynagrodzenia. Dlaczego?

Wśród powodów, dla których ludzie zmieniają miejsce zatrudnienia, wysokość pensji znajduje się w dalszej części listy. Na pierwszym miejscu znajdują się takie wartości, jak relacje z przełożonym, relacje ze współpracownikami, możliwość rozwoju i awansu, dostęp do szerokiego wachlarza świadczeń pozafinansowych, takich jak np. wysoki abonament telefoniczny, auto służbowe, nowoczesny laptop, nieograniczony dostęp do internetu, świadczenia medyczne, karty na siłownię, do fitness klubu oraz wiele innych. Chcąc

skutecznie motywować pracowników, chcąc skłonić ich do osiągnięcia wysokich wyników, trzeba się tego nauczyć.

W praktyce motywowania ludzi najczęściej można spotkać tradycyjną metodę kija i marchewki. Jest to bardzo zakorzeniony stereotyp motywacji. Jej skuteczność jest krótkotrwała, okazjonalna. Jest to motywacja zewnętrzna. Nie sprawdza się ona wówczas, gdy chcemy zbudować skuteczny zespół pracowników. Motywacja wewnętrzna, którą uważa się za bardziej skuteczną, zakłada, że każdy pracownik posiada potencjał, pozwalający mu na odniesienie sukcesu. Zatem pracowników można motywować przy użyciu bodźców zewnętrznych oraz wewnętrznych, dlatego rozróżnia się dwa typy motywacji:

- Motywację zewnętrzną, opartą na nagrodach (podwyżki, pochwały, premie, bonusy, awans) oraz karach (działania dyscyplinarne, wstrzymanie płacy, krytyka, stała kontrola działań).
- Motywację wewnętrzną, w której ludzie działają lub zachowują się w określony sposób, dlatego, że sami tak chcą. Oznacza to, że pracownik będzie przykładał się do pracy niezależnie od tego, czy szef kontroluje go na bieżąco, czy okazjonalnie, czy nie kontroluje wcale. Bodźce motywujące wewnętrznie to m.in. odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość rozwoju osobistego, interesujące zadania, nowe wyzwania, możliwość awansu oraz wiele innych.

Chcąc wewnętrznie motywować pracowników, trzeba najpierw poznać ich potencjał, potrzeby, wartości, poglądy i przekonania, a nawet sposób bycia i styl życia. W literaturze znajdziemy wiele koncepcji i modeli motywacyjnych. Jedną z nich jest teoria Masłowa, ukazująca hierarchię potrzeb człowieka. Jednak poszczególne potrzeby są dla nas ważne w różnym stopniu i hierarchia potrzeb zmienia się w różnych okresach naszego życia oraz jest indywidualna dla każdego.

Motywacja jest skuteczna wówczas, gdy jest dostosowana do indywidualnych potrzeb pracownika, jego zachowań i preferencji.

Zasady skutecznego motywowania

Zasada nr 1: Poznanie potrzeb pracowników

Potrzeby są ściśle związane z hierarchią wartości człowieka, celami, jakie sobie stawia i korzyściami, wynikającymi z owych celów. Pracownik będzie podejmował te działania i prezentował takie zachowania, które będą adekwatne do jego wartości, celów i potrzeb. Na przykład pracownik, dla którego wielką wartością są dzieci, będzie miał silną potrzebę zapewnienia im najlepszych warunków do życia. Oznacza to dla pracodawcy, że tę osobę łatwiej jest zachęcić go do realizacji nawet trudnych zadań, gdy da mu możliwość zaspokojenia potrzeb swojej rodziny. Zatem weekend rodzinny w górach będzie bardziej motywujący dla kogoś, dla kogo wartością są dzieci i jej rodzina, niż dla bezdzietnego singla.

Pracownicy chętnie angażujący się w sprawy społeczne (wartość) mają potrzebę porządkowania i doskonalenia otaczającej rzeczywistości. Są to idealisci, o humanitarnym podejściu do wielu spraw. Jest całkiem spora grupa ludzi, którzy poszukując pracodawcy, weryfikują jego działania na rzecz ochrony środowiska, ochrony zwierząt, wspomagania wszelkiego rodzaju organizacji charytatywnych i podobnych aktywności.

Zasada 2: Oczekiwanie od pracowników, tego, co najlepsze

Zasada ta dotyczy nastawienia osoby zarządzającej wobec członków zespołu, którym kieruje. Negatywne nastawienie wobec pracownika objawia się w sposobie bycia, mówienia, dokonywania oceny wyników pracy, widać je w spojrzeniu zwierzchnika, w jego głosie, a w efekcie w decyzjach podejmowanych w sprawie negatywnie postrzeganego pracownika. Zatrudniony wyczuwa dystans i niechęć przełożonego i sam również nastawia się niechętnie. Nastawienie negatywne skutkuje tym, że pracownicy szybciej tracą motywację, częściej są sfrustrowani i niezadowoleni z pracy. Kontrolowanie zdemotywowanych pracowników wymaga znacznie większych nakładów czasu i energii, zaś pracownicy nabierają złych nawyków, przykładając się do pracy tylko wówczas, gdy przełożony ich obserwuje, i porzucając zadania, gdy nikt ich nie nadzoruje. To dlatego konieczne jest zweryfikowanie swojej postawy wobec zespołu, którym zarządzamy.

Pozytywne nastawienie oznacza, że dostrzegamy w pracowniku zalety, talenty i możliwości, zakładamy, że swoje zadania wykonuje najlepiej jak potrafi. Taka postawa wzmacnia jego motywację, powodując chęć dopasowania się do pozytywnego obrazu swojej osoby w oczach przełożonego, co powoduje, że po jakimś czasie pracownik staje się taki, jakim go postrzegamy.

Zasada nr 3: Podniesienie poziomu wymagań i wyznaczanie celów

Chodzi głównie o to, aby stawiać sobie i innym wciąż nowe cele, by się rozwijać i uzyskiwać lepsze wyniki. Zbyt łatwe cele sprawiają, że pracownicy tracą motywację i mało przykładają się do realizacji zadań. Natomiast cel zbyt trudny do osiągnięcia może wywołać zniechęcenie, opór i frustrację. Zatem ważne będzie stawianie wymagań o takim poziomie, który będzie motywował i skłaniał do wzmożonego wysiłku, a jednocześnie dawał szansę osiągnięcia zamierzonych celów.

Zasada nr 4: Błąd jest naturalnym elementem pracy

Jeśli nawet dobrze dobierzemy członków swojego zespołu, to w żaden sposób nie unikniemy sytuacji pojawienia się błędu w pracy. Istotne jest to, co z owym błędem zrobimy, jak na niego zareagujemy? Reakcja na błąd pracownika mocno rzutuje nie tylko na relacje z tą osobą, lecz przede wszystkim kształtuje w pracowniku określoną postawę wobec własnego błędu w pracy. Bardzo często jest tak, że pracownik, który otrzymał ostrą reprimendę za popełniony błąd, w przyszłości – owszem – będzie chciał uniknąć błędu, lecz bardziej będzie mu zależało na tym, aby uniknąć podobnej reprimendy. W związku z tym może on przedsięwziąć wiele działań zmierzających do zatuszowania swojej pomyłki (która i tak pojawi się wcześniej czy później) zamiast wyjść jej naprzeciw, skorygować, naprawić czy poprosić o pomoc. W efekcie naraża na szwank wizerunek firmy, negatywnie rzutuje na jej wiarygodność, czyli po prostu szkodzi jej. Dlatego zdecydowanie lepsze efekty daje stworzenie konkretnych zasad postępowania w sytuacji pomyłki, błędu czy nieumyślnego zaniedbania określonych czynności. Błąd ma pozytywną wartość psychologiczną, którą można skutecznie wykorzystać w motywowaniu pracowników.

Zasada nr 5: Wskazanie wspólnych celów i wartości

Ludzie mają najwięcej motywacji wówczas, gdy dążą do realizacji własnych celów, gdy pragną osiągnąć to, co jest dla nich ważne. W pracy z zespołem okazuje się, że cele i plany

pracowników często można połączyć z celami zespołu, działu lub firmy. To, dlatego zanim określimy plan zadań i wyznaczymy cele, dobrze jest poznać cele, plany i marzenia członków swojej załogi. Oczywiście wszystko zależy od liczebności zespołu i możliwości w tym zakresie. Jednak jeżeli pracownik będzie się identyfikował z celami, jakie przed nim stawiamy, wówczas włoży znacznie więcej wysiłku w ich realizację. Jeżeli pracownik sam uważa, że zadania przed nim stawiane są ważne, wartościowe oraz, że jest w stanie im sprostać, wówczas rzeczywiście tym zadaniom w pełni sprosta.

Zasada nr 6: Korzystanie ze wzorców, czyli pokazywanie, jak robią inni

Zasada ta ma szczególne znaczenie wówczas, gdy podejmujemy się działań nowatorskich, gdy realizujemy projekty nietypowe, trudne, wyjątkowe, gdy istnieje obawa o to, czy możliwa jest realizacja tego, co sobie założyliśmy. Chcąc zachęcić i zmotywować załogę, dobrze jest znaleźć przykłady firm, zespołów lub ludzi, którzy osiągnęli to, co wydawało się niemożliwe. To rozbudza emocje, mocno przemawia do ludzkich serc i dodaje energii. Mogą to być przykłady sportowców, szefów firm, także najlepszych handlowców, inżynierów, którzy wprowadzili na rynek nowe rozwiązania.

Zasada nr 7: Zauważanie, chwalenie i nagradzanie wysiłku pracownika

Poprzez wzmocnienia pozytywne zdecydowanie łatwiej jest wykrzesać z ludzi pozytywną energię niż poprzez presję, strach, upomnienia i kary. Ma to szczególne znaczenie wówczas, gdy zamierzamy zbudować zespół, gdy pracujemy z ludźmi o szczególnych kwalifikacjach, gdy charakter wykonywanej pracy wymaga wysokich kwalifikacji, wysokiej kultury zachowań, szczególnej odpowiedzialności, bądź szczególnego ryzyka, gdy zależy nam na relacjach w firmie. Inwestowanie w kadry jest opłacalne. Postawa: *Nie jesteś niezastąpiony, na twoje miejsce czeka dziesięciu innych, chętnych do pracy* raczej zniechęca pracownika do dużego zaangażowania się w pracę i sprzyja minimalistycznej postawie wobec obowiązków, którą można ująć w słowach: *Po co mam się starać, skoro nie wiem, czy jutro będę tu nadal pracował?*

Duża rotacja pracowników to symptom słabości firmy, wskazujący na niewłaściwe i nieudolne zarządzanie ludźmi, co zagraża pozycji firmy na rynku. Mała rotacja pracowników to stabilny zespół, zaś firma jest uznawana za wiarygodną i cenioną przez klientów.

Pozytywne wzmocnianie pracowników odnosi się tak do efektu końcowego realizowanych zadań, jak i do poszczególnych etapów. Na pochwałę i dobre słowo zawsze jest czas, a na szczególne wyróżnienie zasługują te chwile, gdy coś udaje nam się zakończyć z pozytywnym skutkiem, gdy udaje się osiągnąć zamierzone cele, zrealizować plany. Pochwała ma większe znaczenie wówczas, gdy jest wypowiedziana w obecności innych, czyli zawsze chwalić należy publicznie, gdyż to podnosi poziom samooceny osoby chwalonej, zaś dla otoczenia stanowi ona swego rodzaju wzorzec do naśladowania. Jednak współzawodnictwo i rywalizacja należą do tych metod motywacyjnych, które są bardzo skuteczne, o ile stosuje się je bardzo umiejętnie i z umiarem.

W jaki sposób należy motywować pracowników doświadczonych?

Niemal w każdej firmie znajdują się osoby, które pracują długo, czasem od początku jej powstania. Pracowników długoletnich, dobrych i godnych zaufania należy traktować i motywować w nieco inny sposób. Ma to znaczenie tak dla nich samych, jak i dla

pracowników o krótszym stażu, albowiem dla tych o krótszym stażu to swego rodzaju informacja, że warto na długo związać się z firmą i dobrze jej służyć. **Chcąc docenić pracowników długoletnich i godnych zaufania, możemy:**

- kontrolę ograniczyć do minimum, dając tym samym większe zaufanie i poczucie odpowiedzialności oraz samodzielności w pracy;
- zwiększyć zakres kompetencji w zakresie podejmowania określonych decyzji w ramach ich obszaru działania lub przydzielając klientów ważnych i znaczących dla organizacji;
- ustalić czas lub godziny pracy dogodne dla pracownika, czyli możemy zaproponować elastyczny czas pracy w okresie ważnym lub trudnym dla pracownika, na przykład w przypadku konieczności sprawowania opieki nad chorymi rodzicami itp.;
- zmniejszyć dystans pomiędzy pracownikiem a kierownictwem poprzez włączanie takiego pracownika w proces podejmowania decyzji, dzieleniem się informacjami o firmie, poprzez pytanie o radę lub konsultowanie niektórych decyzji;
- przyznać więcej przywilejów bądź ich większy zakres, albo dostęp do przywilejów, np. możliwość korzystania z auta, większy limit czasu do wykorzystania w abonamencie telefonicznym itp.

Warto jest zweryfikować swoją postawę wobec osób, które mają długi staż pracy w firmie, dokonując oceny ich zaangażowania w pracy, lojalności, oddania i doświadczenia. Docenienie ich jest dobrą formą wzmocnienia motywacji młodych pracowników w chęci naśladowania. Zaś nagradzanie doświadczonych pracowników zawsze będzie miało jeden kontekst: *nie każdy może mieć elastyczny czas pracy. Na to trzeba sobie zasłużyć*. Należy przy tym pamiętać o tym, że głównymi kryteriami gratyfikacji długoletnich pracowników są dobra praca, zaangażowanie i lojalność, a długi staż jest elementem wzmacniającym uzasadnienie takiego traktowania. Dzięki temu unikniemy sytuacji, gdy pracownik osiągnąwszy określony staż pracy w firmie, będzie oczekiwał szczególnego traktowania tylko z tego tytułu. Staż to jedno kryterium, lecz jakość pracy to kryterium decydujące.

O czym nie można zapominać podczas nagradzania pracowników – o czym należy bezwzględnie pamiętać, a czego trzeba się wystrzegać?

Badania wykazały wielokrotnie, że motywacja pozytywna poprzez nagradzanie, stosowanie wszelkiego rodzaju gratyfikacji jest bardziej motywujące i skuteczne niż stosowanie kar, upomnień. Chcąc nagradzać pracowników we właściwy sposób, czyli chcąc, aby nagroda przyniosła oczekiwane efekty, należy pamiętać, że nagroda spełnia następujące funkcje:

- Wskazuje pracownikom zachowania, poziom wyników, standardy pracy, które są przez nas oczekiwane, które mają dla firmy istotną wartość.
- Wzmacnia zachowania, postawy pracownika oczekiwane przez pracodawcę. Poprzez nagrodę, podwładny otrzymuje dokładną informację, że podejmowane przez niego działania są ważne i należy je powtarzać, powielać, stosować;
- Jest motywatorem, zachęca pracowników do wzmożonego wysiłku i zaangażowania, dodaje energii, poprawia samopoczucie, podnosi poczucie własnej wartości pracownika i

daje poczucie spełnienia lub sensu z wykonywanych zadań, zwiększa lojalność wobec pracodawcy, daje poczucie identyfikacji z firmą i daje osobistą satysfakcję.

Wśród osób zarządzających zespołami można spotkać się niechęcią do nagradzania pracowników. Zdaniem niektórych menedżerów nagradzanie zatrudnionych osób wiąże się ze stawianiem przez nich dodatkowych wymagań dotyczących wynagrodzenia i warunków pracy. **Wzmocnienia pozytywne dają korzystny skutek, lecz istotne jest to, aby ich częstotliwość i waga były adekwatne do nagradzanego czynu.**

Skuteczność nagrody jest tym wyższa, im precyzyjniej i dokładniej określimy swoje oczekiwania wobec pracownika, a także od tego, w jakim stopniu zaakceptuje on bądź zidentyfikuje się z naszymi oczekiwaniami i wyrazi swoje oczekiwania wobec pracodawcy. Przejrzyste i klarowne wymagania oraz wspólne ustalenia pozwalają pracodawcy dokonać oceny pracy podwładnych i odpowiednio skorygować bądź nagrodzić ich wysiłek, zaś pracownikowi daje możliwość rzetelnego wywiązania się z przyjętych obowiązków.

Najtrudniejsze i najmniej korzystne pod względem motywacyjnym są te nagrody finansowe, premie, które pracownikom się należą. W takich przypadkach nagrody i premie, mimo iż tak są nazywane, tak naprawdę bardziej pełnią rolę dodatków do pensji, niż są elementem motywacyjnym. Nagroda finansowa spełni swoją rolę wówczas, gdy pracownik wie ile i za co taką nagrodę może otrzymać. Pozwala to ludziom przewidywać i tym samym planować swoje przychody w zależności od potrzeb przez nich posiadanych. Potwierdzają to wyniki pracy osób, których wysokość wynagrodzenia zależy od rezultatu działań.

W nagradzaniu pracowników szczególną rolę pełnią nagrody pozafinansowe. Do tej grupy należą wszelkiego rodzaju przywileje, bonusy czy dodatkowe świadczenia, a otrzymanie których zależy od tego, jak przełożony ocenia wyniki pracy i starania pracownika. W tym przypadku nagrody rzeczywiście mają szansę spełniać rolę motywatorów.

Nagrodą, gratyfikacją pozafinansową może być wszystko, np. uśmiech przełożonego, skinienie głową, uścisk dłoni, poklepanie po ramieniu, a także wszelkie formy ustnego wyrażenia zadowolenia w stylu: *panie Kowalski, wynegocjował pan dobrą cenę. Dziękuję; panie kierowniku otrzymałam pański raport w terminie*. W chwaleniu pracowników mają znaczenie takie słowa, jak: *dziękuję, doceniam, zauważyłam, widzę, moje wyrazy uznania* itp.

Nagrodą może być przywilej, zgoda na inne godziny pracy, wyjazd szkoleniowy, możliwość wykonywania zadań w domu, otrzymanie karnetu do klubu fitness, na siłownię czy na basen, otrzymanie dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego, przydzielenie laptopa, samochodu, telefonu komórkowego, sfinansowanie wyjazdu z rodziną oraz wiele innych form. Nagrodą może być zwiększenie odpowiedzialności, zakresu kompetencji, przydzielenie prestiżowych bądź szczególnie odpowiedzialnych obowiązków i zadań, udział w ważnych decyzjach działu lub firmy, udział w szkoleniach, w imprezach firmowych, opłacenie dodatkowych form kształcenia: kursów, studiów podyplomowych, opieka medyczna itp. Ograniczenie zakresu zadań lub wymagań bądź ochrona przed określonymi restrykcjami, wynikającymi np. z jakichś wewnętrznych ustaleń, to także forma nagrody.

Bardzo skuteczne są nagrody dedykowane konkretnemu pracownikowi. Przykładowo: jeżeli mamy pracownika, który jest fanem piłki nożnej lub kocha kino, wówczas wspaniałą nagrodą może okazać się karnet do kina czy bilet na ważny mecz. Nagroda, nawet drobna, lecz skierowana indywidualnie do pracownika, jest cenna i ma istotną wartość mobilizującą.

Wbrew pozorom gratyfikacji pozafinansowych możemy wypracować całkiem dużo, bo oprócz budżetu istotna jest kreatywność. Zatem chcąc nagradzać pracowników, trzeba najpierw dokładnie przemyśleć, sprecyzować i spisać swoje możliwości w zakresie nagród finansowych i pozafinansowych. Następnie należy dokonać ich gradacji, określając, która nagroda i za co może być przyznawana.

Chcąc skutecznie nagradzać pracowników, należy pamiętać o kilku fundamentalnych zasadach:

1. Nagroda adekwatna do indywidualnych potrzeb pracownika

Istotne jest dostosowanie nagrody do indywidualnych potrzeb pracownika. Zanim docenimy swojego podwładnego, musimy zadać sobie pytanie: *Która z nagród rzeczywiście będzie nagrodą dla pracownika? Co dla danej osoby jest ważne, co sprawi jej przyjemność? Z czego się ucieszy? Co sprawi, że poczuje się doceniona? Jaka nagroda będzie motywująca dla tego pracownika?*

Można zadać sobie inne pytanie: *Która z nagród, gdyby była pracownikowi odebrana, stanowiłaby dla niego swego rodzaju karę lub byłaby pozbawieniem prestiżu, zadowolenia, przyjemności?*

To dlatego ważna jest znajomość postaw osób zatrudnionych, ich priorytetów, systemu wartości, czyli znajomość tych wszystkich treści, które pozwalają nam wspierać pracownika w jego rozwoju, motywować i pomagać mu w tym, aby mógł w pracy dla firmy wykorzystać swój potencjał, swoje talenty i mocne strony.

2: Źródło informacji i motywatorach

Istotne jest to, co o pracowniku wiemy, co może być dla niego elementem gratyfikacji, a co nie. Jednak te informacje są zmienne, gdyż w życiu i sytuacji pracownika następują zmiany. Dlatego bardzo pomocne okazuje się **sporządzanie notatek o poszczególnych pracownikach**, dotyczących nie tylko ich sytuacji rodzinnej (bez naruszania granic prywatności), lecz także dotyczących pasji, zainteresowań, wartości, ważnych wydarzeń itp. To cenne źródło informacji.

Zasada 3: Precyzyjnie ustalić, jakich pracowników szczególnie wyróżnić i za co?

Zasada 4: Im szybciej, tym lepiej

Nagroda i wszelkie formy gratyfikacji odniosą zamierzony skutek wtedy, gdy pojawią się w odpowiednim momencie. Oznacza to, że **stosowanie nagród musi mieć miejsce tuż po dokonaniu czynu, tuż po zdarzeniu, wkrótce po wykonaniu zadania**. Należy unikać gromadzenia kilku pozytywnych sytuacji i chwalenia za całokształt, co bywa najczęściej stosowane. Jeżeli pracownik wykona trudne, ważne zadanie i włoży w to wiele energii, wówczas oczekuje, że przełożony to zauważy i podziękuje, a gdy zabraknie takiej informacji zwrotnej, to w pracowniku narasta napięcie, wynikające z frustracji.

Zasada 5: Gratyfikacja, nagroda jako stały element dnia

Stosowanie nagród, pochwał bardzo rzadko lub z jakiejś okazji, np. zakończenia roku, jubileuszu, podsumowania półrocza, budzi wiele emocji, lecz raczej tych niezdrowych. Pracownicy zamiast skupić się na pracy rozważają różne warianty, dyskutują, rozmyślają, gdy nie bardzo wiedzą, kto i za co zostanie wyróżniony, jakie będą nagrody, co kto powiedział itd. **Chcąc stosować gratyfikację w taki sposób, aby osiągnęła zamierzony cel, trzeba wypracować wiele różnych form nagradzania i chwalenia, które mogą być stosowane na co dzień.** Zacząć trzeba od zwykłych form wyrażania uznania i codziennego docenienia starań pracownika. Na przykład: używanie słów *dziękuję; moje wyrazy uznania; doceniam; to ważne dla mnie; cieszę się, że...;* stosowanie gestów takich jak uścisk dłoni, skinienie głową, uśmiech, poklepanie po ramieniu.

Zasada 6: Pochwałą, nagrodę kierujemy do konkretnego pracownika

Każdy pozytywny komunikat skierowany do załogi działa motywująco, lecz ogólnie i dość krótko, zgodnie z zasadą: *Jeśli mówimy do wszystkich, to mówimy do nikogo.* Pochwała wyrażona wobec konkretnego pracownika ma istotne znaczenie i szansę, by odnieść zamierzony przez nas skutek. Oznacza to, że chwalimy konkretnego pracownika za konkretnie wykonane zadanie, czynność, zmianę w zachowaniu, za własną inicjatywę.

Zasada 7: Nagradzamy, chwalimy osobiście

Nagradzajmy zawsze osobiście, nigdy przez inne osoby ani za pomocą dyplomów, maili, listów pochwalnych, delegatów itp. Nagroda, pochwała, wszelkie formy gratyfikacji mają szczególną wartość dla pracownika, gdy przełożony osobiście je przekáže.

Zasada 8: Starannie dobieramy słowa zawarte w pochwałach i podziękowaniach

Są słowa i zwroty, które mogą sprawić, że osiągniemy skutek odwrotny od zamierzonego, np. *Nieźle pan to zrobił; nie bez nadziei na powodzenie powierzyłam pani to zadanie; muszę panią pochwalić; jestem zmuszona powiedzieć, że spisał się pan znakomicie* itp. Znacznie lepiej i z lepszym skutkiem odebrane będą następujące słowa: *Zrobił pan to bardzo dobrze/doskonale; Byłem pewien, że pani sobie z tym poradzi; z przyjemnością pana pochwalę; spisał się pan znakomicie.*

Źródło:

http://realestatemanager.com.pl/narzedziownia/coaching_dla_zaradcow_nieruchomosci/1029/zlote_zasady_motywowania_pracownikow_czesc_ii.html

Lepsza motywacja = niższe koszty

Istotna jest w tym wszystkim zbieżność celów pracownika oraz firmy, w której jest zatrudniony. Właściwa motywacja to taka, która sprawia, że pracownik osiągając kolejne cele czuje się spełniony w pracy, a jednocześnie to co robi, przekłada się na korzyści dla przedsiębiorstwa. Ta zbieżność będzie jednak możliwa tylko wtedy, gdy pracownik będzie rozumiał sens swojej pracy oraz jej znaczenie dla całej organizacji. A trudno to znaczenie wyjaśnić, nie rozmawiając.

Co może nas zatem motywować do pracy? Sprawdźmy.

1. Pieniądze

Motywator dość oczywisty. Pracujemy dla wynagrodzenia i jeśli nie osiąga wystarczającego poziomu, motywacja również nie wkracza na odpowiednio wysoki poziom. Nawet osoby, które decydują się na bezpłatne praktyki (coraz rzadsze), są w stanie obyć się bez tego czynnika motywującego bardzo krótko. To, że motywują nas pieniądze, jest w pełni zrozumiałe i nie należy wstydzić się tego podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Warto też pamiętać, że w naszej kulturze nie umiemy i nie lubimy mówić o pieniądzach, zatem zbyt duży nacisk na spotkaniu rekrutacyjnym położony na stronę finansową może pracodawcę zniechęcić.

2. Uznanie

Dla niektórych osób uznanie innych jest niezwykle ważne. Pochwała z ust szefa czy premia są dla nich wyznacznikami dobrze wykonanej pracy. Trudno im odnaleźć się w sytuacji, kiedy szef jest w tych pochwałach wstrzemięźliwy i nie skory do dodatkowej gratyfikacji.

3. Osiągnięcia

Osoba, którą motywują osiągnięcia, odczuwa satysfakcję, jak uda się jej – nierzadko pokonując liczne przeciwności – osiągnąć zamierzony cel i zrealizować zadanie. Duża potrzeba osiągnięć ma w przypadku pracy spore znaczenie – nie każda bowiem praca (czy raczej rodzaj stanowiska) może wiązać się z osiągnięciami. Praca, która nie ma charakteru zadaniowego, w której nie mamy do czynienia z projektami z jasno zaznaczonym początkiem, procesem realizacji i końcem będzie sporym rozczarowaniem dla osoby chętnej do wykazywania się.

4. Prestiż

Szacunek otoczenia – znajomych, sąsiadów, rodziny – status społeczny związany z wykonywaną pracą to również dla wielu osób czynnik wspomagający zaangażowanie w pracę. Jakie prace wybierać, jeśli prestiż odgrywa tak znaczącą rolę? Przede wszystkim takie, które cieszą się społecznym uznaniem – prawnik, lekarz – to dwa najpopularniejsze przykłady. Prestiżową może być też ta praca, która wiąże się ze stanowiskiem, pięknym biurem, świetnym samochodem służbowym czy kontaktem ze znanymi markami. Wiele osób nie do końca zdaje sobie sprawę, że są motywowani prestiżem firmy. Jeśli tego nie wiedzą, a zdecydują się na pracę w miejscu, które nie spełnia „standardów” (np. oferuje gorsze niż konkurencja samochody służbowe) nie będą z pracy zadowoleni.

5. Rozwój osobisty

Za rozwojem stoi doświadczenie, wiedza, umiejętności. Rekruterzy zwracają uwagę, że kandydatom zdarza się mylić rozwój z potrzebą uznania, czy osiągnięć. Pracownik wierzy, że ważny jest dla niego rozwój, ale w trakcie pracy okazuje się, że szkolenia czy nowe, rozwojowe zadania go nie interesują – chce być doceniany za wykonywanie swoich aktualnych zadań. Jeśli jednak rzeczywiście motywuje Cię potrzeba rozwoju, to podczas spotkania rekrutacyjnego dowiedz się, czy i w jakim stopniu firma zapewnia możliwość

szkoleń i na ile jest otwarta, by móc się realizować nawet w tych obszarach, które bezpośrednio z pracą nie są związane.

6. Bezpieczeństwo

Stabilność zatrudnienia, wynagrodzenie na czas, dobra sytuacja firmy to dla pracowników kwestie niezwykle ważne, które pozwalają im cieszyć się życiem i nie martwić na zapas. Osoby, dla których potrzeba bezpieczeństwa w pracy jest tak ważna, nie będą w stanie pracować z zadowoleniem w miejscu, które nie gwarantuje regularnych wypłat, stabilnej umowy o pracę i w której nie ma pewności, czy za tydzień manager nie zmieni zdania i nie rozwiąże całego działu.

7. Siła

Poczucie kontroli zarówno nad własnym życiem, jak i życiem innych można nazwać potrzebą siły – nie chodzi tu jednak o przemoc, czy bycie silnym fizycznie, a o poczucie wpływu na to, co dzieje się z nami i z innymi. Osoby, które potrzebują czuć się silnymi, będą dobrze czuły się na stanowiskach, pozwalających im mieć wpływ na współpracowników, czy sytuację w firmie. Muszą mieć poczucie, że ich głos jest ważny i liczy się dla innych.

8. Wysokie poczucie własnej wartości

Jak ważny jesteś dla organizacji w której pracujesz? Czy czujesz się jednym z wielu, czy jednostką wyjątkową, którą trudno byłoby zastąpić? Bycie niezastąpionym jest dla wielu osób silnym motywatorem – z niego czerpią energię i chęć do pracy. Osoby takie dobrze czują się na stanowiskach jednostkowych, o uprawnieniach czy kompetencjach, których nie mają inne – nawet podobne stanowiska.

9. Rozwój zawodowy

Potrzeba rozwoju zawodowego to chęć otrzymywania coraz to nowych, bardziej wymagających zadań i udowadniania sobie i innym, że z zadaniami tym pracownik jest w stanie sobie poradzić. O ile osoba, którą motywują osiągnięcia może funkcjonować na tym samym stanowisku dłuży czas (przy założeniu, że dostaje nowe zadania do wykonania), o tyle osoba z silną potrzebą rozwoju zawodowego będzie oczekiwała wzrostu trudności zadań oraz możliwości awansu i formalnego ugruntowania zdobytych umiejętności.

10. Niezależność

Nie każdy z nas stworzony jest do pracy etatowej w rozbudowanej strukturze – spędzania 8 godzin dziennie w biurze i słuchania poleceń przełożonego. Dla osób, które cenią sobie niezależność, taka sytuacja jest na dłuższą metę nie do zniesienia. Czy to oznacza, że jedynym rozwiązaniem dla takich osób jest własna działalność gospodarcza? Niekoniecznie – wystarczy znaleźć pracę, w której będziemy mieć samodzielne stanowisko, dużą swobodę działania i możliwość samodzielnego ustalania czasu pracy. Takie stanowiska również istnieją.

11. Work-life balance

To modne ostatnimi czasy pojęcie dotyczy potrzeby posiadania czasu wolnego poza pracą i równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym. Niektórzy lubią być pochłonięci pracą i nie przeszkadzają im nadgodziny czy myślenie o pracy w czasie wolnym. Inni chcą zamknąć drzwi od biura i o pracy już nie myśleć. Młodzi pracownicy coraz częściej

podkreślają, że pracują, by żyć (a nie żyją, by pracować) – co jest właśnie wyrazem potrzeby posiadania równowagi między pracą a życiem prywatnym.

12. Rodzina

Co rodzina ma wspólnego z pracą? Bardzo dużo – bywa bowiem głównym czynnikiem zadowolenia bądź niezadowolenia z wykonywanej pracy. Jeśli jest dla nas absolutnie priorytetowa, to praca, która nie pozwala, by spędzać z rodziną czas (np. przez konieczność pracy w święta czy częste nadgodziny) nie będzie dawać nam satysfakcji. Pracownik, dla którego rodzina jest bardzo ważna, będzie też lepiej czuł się w takiej firmie, która stosuje prorodzinną politykę – np. organizuje integracyjne imprezy dla rodzin pracowników (a nie tylko dla samych pracowników).

Wszystkie wymienione wyżej czynniki mają znaczenie. Dla każdego w nieco innym stopniu. Są osoby, które są w stanie poświęcić nieco bezpieczeństwa w zamian za poczucie rozwoju i niezależności. Są też takie, które bez zapewnionego bezpieczeństwa i możliwości spędzania czasu wolnego wedle swoich potrzeb będą się w pracy męczyć. Warto więc mieć świadomość, co nas do pracy motywuje – zarówno po to, by lepiej wybierać stanowiska, jak i po to, by móc przekazać to naszemu przełożonemu.

Źródło: <https://weblog.infopraca.pl/2016/04/12-czynnikow-ktore-motywuja-cie-do-pracy/>