

SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE



Motywowanie w nieprzewidywalnych czasach

Jeśli w tzw. zdrowym świecie, czyli w czasach sprzed pandemii, z motywacją bywało niezbyt różowo, to jak wygląda ona w dzisiejszym, nieprzewidywalnym czasie? Możemy domniemywać, że jest jeszcze trudniej.



Jacek Przesmycki
trener, GRUPA ODITK

Co konkretnie menedżerowie powinni robić, żeby dziś, w czasach zarazy, utrzymać motywację własnego zespołu choćby na poziomie sprzed pandemii? Jak motywować w tych nieprzewidywalnych czasach? Te pytania zadaje sobie aktualnie wielu zarządzających.

Siła autonomii

W roku 2005 potężny huragan Katrina uderzył w stan Mississippi, niszcząc większość sieci energetycznej. 200 tys. mieszkańców tego regionu pozostało bez prądu. Elektrownia Mississippi Power leżała w gruzach, a optymistyczne prognozy przywrócenia elektryczności mówiły o co najmniej miesiącu. Zadanie postawienia na nogi całej sieci elektrycznej w najszybszym możliwym czasie otrzymał ówczesny kierownik marketingu, który z dnia na dzień stał się odpowiedzialny za zarządzanie logistyką burzową. Miał do dyspozycji 11-tysięczny zespół, którego 80 proc.

członków nigdy wcześniej nie pracowało dla Mississippi Power. Ich zadaniem było posprzątanie i przywrócenie elektryczności w tysiącach domów i firm.

Dwunastego dnia po huraganie w całym stanie Mississippi elektryczność została przywrócona! Jakim cudem udało się to zrobić tak różnorodnemu zespołowi? Okazuje się, że jeszcze kilka lat wcześniej nie byłoby to możliwe, ponieważ takimi działaniami w firmie Mississippi Power zarządzano odgórnie. Wszyscy będący w terenie otrzymywali dyspozycje z góry.

Natomiast w tej konkretnej sytuacji szef całej operacji podjął decyzję, że każda załoga będzie reagowała na bieżąco i samodzielnie podejmowała decyzje dotyczące wykonywanych zadań (np. nie mogąc kupić paliwa do samochodów naprawczych, załogi stosowały handel wymienny – paliwo za szybkie podłączenie prądu rafinerii).

Bierna organizacja, zarządzana odgórnie, stała się organizacją aktywną, sprawnie podejmującą decyzje. Jak to się stało? Odpowiedzi należy szukać w autonomii i swobodzie, którą otrzymali członkowie całego zespołu oraz ich szef, który obdarzył ludzi ogromnym zaufaniem, wierząc, że pracownicy zrobią najlepiej to, czego wymagała od

nich sytuacja, bez konieczności wydawania im komend.

Zasady takie jak „wygrana – wygrana” i „bądź aktywny” stały się ułatwieniem dla szybkich działań i spontanicznie wymyślanych rozwiązań.

Jak pisze Stephen Covey: „Pracownik staje się swoim własnym szefem, czując się odpowiedzialny za to, do czego się zobowiązał – do uzyskania uzgodnionych rezultatów i to rządzi jego działaniami. Dodatkowo w ten sposób uwalniamy twórczą energię pracownika, który może robić to, co konieczne, w zgodzie z zasadami niezbędnymi dla uzyskania pożądanych efektów”.

Jeżeli jesteś menedżerem odpowiedzialnym za pracę zespołu i codziennie zmagasz się z wyzwaniem podnoszenia lub utrzymywania motywacji swoich ludzi na wysokim poziomie, to spróbuj oprzeć swoje działania i zarządzanie o większą autonomię i niezależność decyzyjną. Szczególnie, jeśli zależy ci na wysokiej efektywności własnego zespołu zwłaszcza teraz, w tzw. nieprzewidywalnych czasach.

Pozwól swoim ludziom znaleźć wewnętrzną siłę i motywację, która kryje się w pragnieniu kierowania własnym życiem, chęci stawania się coraz lepszym w tym, co robią i pragnieniu osiągnięcia celu w czymś, co ma znaczenie.

O powyższych siłach napędowych piszą w swoich publikacjach Daniel Pink (twórca tzw. Motywacji 3.0), Edward Deci (współtwórca teorii autodeterminacji Self Determina-

tion Theory) oraz Michael Pantalon, twórca Metody Motywacji Błyskawicznej, której przyjrzymy się bliżej w dalszej części tego artykułu.

Metoda Motywacji Błyskawicznej

Michael Pantalon mówi, że ludzie podejmują działania, gdy sami sobie uświadomią, dlaczego czegoś chcą. Metoda Motywacji Błyskawicznej pokazuje, że człowiek, będąc motywowany do wykonania nowego zadania, zmiany postawy czy wzięcia odpowiedzialności, może to zrobić tylko wtedy, kiedy szczerze uwierzy w sens przedstawianych argumentów i znajdzie osobiste powody. Dlatego dopiero, gdy pracownik zacznie mówić, dlaczego chce dokonać zmiany i dlaczego jest to dla niego ważne, będziesz wiedzieć, że możesz rozpocząć z nim pracę nad nowym zadaniem. Wykorzystaj do tego trzy poniższe działania, będące fundamentem Metody Motywacji Błyskawicznej.

1. Przygotowanie: wzmocnij autonomię twojego pracownika. Ludzie nie lubią, kiedy inni mówią im, co mają robić, wolą działać z własnych powodów – to ONI podejmują decyzje.

2. Sześć pytań: pomóż znaleźć pracownikowi własne powody podjęcia działania. Wykorzystaj sześć pytań z Metody Motywacji Błyskawicznej, które spowodują, że twój pracownik odkryje własne powody i chęć podjęcia działania. Pytania te dotyczą osobistej gotowości pracownika do zmiany i mają pomóc mu odkryć własne powody i potrzeby, by dokonać zmiany, podjąć działania.

3. Plan działania: dopilnuj, by został sporządzony konkretny plan działania. Skoncentruj się na choćby najwęższej motywacji, która jest bardziej skuteczna niż ciągłe próby przełamania oporu. Skoncentruj się na zachowaniach, nie na rezultacie. Plan działania może być ustaleniem, np. w formie pisemnej, co należy robić.

Siłą Motywacji Błyskawicznej jest to, że twój pracownik w pełni kontroluje przebieg całego procesu oraz przejmuje odpowiedzialność za własne decyzje i działania. To właśnie autonomia i samoukierowanie „daje kopa” do zwiększenia motywacji oraz chęci podejmowania zmian.

Badania socjologów w wielu krajach (niezależnie od ich zamożności) wykazały, że ludzie dążą do autonomii, która poprawia ich życie. Poczucie niezależności wywiera potężny wpływ na naszą wydajność i nastawienie, a autonomiczna motywacja sprzyja wzmocnionej wytrwałości, wyższej efektywności i przeciwdziała wypaleniu, co w znacznej mierze przynosi się na nasze działania i decyzje zawodowe.

Nic tak nie wpływa na podejmowane przez nas działania, konsekwencję ich wdrażania, chęć oraz siłę utrzymania, jak niezależne i autonomiczne podejmowanie decyzji. Badania prowadzone w różnych organizacjach na świecie pokazują, że firmy dające pracownikom autonomię mogą pochwalić się lepszymi wynikami niż ich konkurenci.

SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

Uruchomić głęboko skrywaną potrzebę wpływu na rzeczywistość

Gdy w drugim tygodniu marca co chwilę bombardowani byliśmy nowym komunikatem mającym bezprecedensowy wpływ na nasz zawodowy świat, muszę przyznać, że pytania o to, jak motywować siebie lub zespół do pracy, zamilkły. Jako firma szkoleniowa realizująca na tamten moment sto procent swoich produktów tradycyjnie, czyli w formie spotkań grup ludzi na salach szkoleniowych, nasłuchiwaaliśmy głosu klientów, do których byliśmy zobowiązani się dostosować. I to bez względu na naszą gotowość.



Monika Sacewicz

CEO ApexNet, coach ICC, mentor w programie Early Warning Europe wspierającym przedsiębiorców w sytuacjach kryzysowych

W 24 godziny z trybu offline przeszliśmy do świata online w obszarze produktów, a biuro przeniesliśmy do domów pracowników w kolejną dobę, by wszystkim zapewnić bezpieczeństwo. Te dwa dni przed weekendem nie tylko dostarczyły bodźców do pochylenia się nad zmianą, ale praktycznie zatrzęsły całym naszym biznesowym światem, który jako CEO musiałam na nowo zaprojektować już od poniedziałku.

Czynniki mające znaczący wpływ na motywację

W swoim 20-letnim doświadczeniu w zarządzaniu małą firmą przeczytałam wiele opracowań na temat motywacji, czerpałam wiedzę z kongresów i warsztatów, uczyłam się od zewnętrznych konsultantów, ale przede wszystkim odczułam na własnej skórze niezliczone lekcje o tym, co w obszarze motywacji potencjalnie ma znaczenie, a co po prostu wygląda dobrze głównie na papierze. Startując z biznesem, zatrudniałam starszych od siebie, a dziś do naszego zespołu dołącza pokolenie moich córek. Dlatego mogę pokusić się o podział czynników mających znaczący wpływ na motywację do pracy na te ponadczasowe, obecne niezależnie od branży i czasów oraz te terminowe, uzależnione od wielu czynników, takich jak sytuacja gospodarczo-ekonomiczna, trendy czy przynależność do danej grupy wiekowej.

W pierwszej grupie poza zapewnieniem pracownikowi wynagrodzenia zbliżonego wysokością do średniej w danej branży i regionie wśród czynników pozapłacowych mających wpływ na realizację zadań jest szeroko pojęty rozwój, poczucie ważności i bycia docenionym w pracy oraz wiodąca prym niemal w każdym rankingu atmosfera w pracy. Te kieszenie nie są niezależne i mam poczucie, że łączą się

w jedną całość, gdyż nie każdemu zależy na pełnej realizacji każdego z powyższych motywatorów. Są osoby, dla których istotny jest nader wszystko rozwój i szukają miejsc, w których będą intensywnie pozyskiwać nową wiedzę i umiejętności, a są również takie, które głównie oczekują uznania za wykonywane zadania.

Przy zaspokojeniu na wysokim poziomie jednego z powyższych obszarów automatycznie można przymknąć oczy na inne, co tłumaczyłoby, dlaczego ktoś nie decyduje się na zmianę pracy mimo odczuwanego gdzieś braku, co komunikuje znajomym na cotygodniowym drinku w piątek.

Drugą grupą czynników mających na celu zwiększenie zaangażowania pracowników stanowi cała plejada pomysłów od słynnych już karnetów na siłownię i prywatnej opieki zdrowotnej aż do kreatywnych, np. obsługa konsjerżerki, który oddaje buty do szewca. Choć wielu szefów HR powątpiewa w ich skuteczność, to budżet na bonusy dla pracowników jakoś trzeba wydać, czymś wyróżnić firmę w ogłoszeniach czy mieć co zakomunikować w raportach. Jeżeli poziom satysfakcji z wprowadzonego dodatku zmierzmy poziomem zadowolenia, to wynik może nas wprowadzić w błąd. Owszem, pracownicy mogą być zadowoleni, że w biurze został zainstalowany zaliczkomat czy w lodówce przybyło jogurtów, ale jaki to ma związek z ich zwiększonym zaangażowaniem w projekty, to wylczyć trudniej.

W duchu wewnętrznej motywacji

Przygotowując się jednak do napisania tego artykułu zapytałam grupę znajomych, którzy zajmują menedżerskie stanowiska albo prowadzą swoje firmy, o to, jak patrzą na kwestię motywacji. Odwołując się do zasłyszanego niegdyś zdania, że „motywujemy się tylko do tych czynności, których nie chcemy robić” muszę przyznać, że wydzźwięk odpowiedzi moich koleżanek i kolegów był właśnie w tym duchu. Duchu wewnętrznej motywacji, a raczej siły, która samoistnie uruchamia sprawczość i chęć działania. Choć propozycje dodatkowej gratyfikacji czy zadbania o potrzeby pracowników są w dalszym ciągu



przedmiotem konferencji i targów, to coraz głośniejsze są głosy, iż nadchodzą czasy, gdzie lista benefitów do wynagrodzenia zasadniczego straci na znaczeniu.

Żyjemy w erze, w której firmy nie konkurują już ze sobą produktem, a opowieścią, w którą on jest wpisany. Opowieść z kolei nie może już być efektem dobrego storytellingu, który został skrzętnie wyprodukowany przez kreatywną agencję, ale autentyczną historią firmy informującą otoczenie o panujących w niej wartościach widocznych w postawie przede wszystkim jej liderów. Zbliża się moment, w którym wewnętrzna satysfakcja pracownika, poczucie przynależności do organizacji, wpływ na losy firmy i produktów czy autonomia działania będą decydowały o tym, czy po okresie próbnym zostanie w organizacji, czy zacznie się rozglądać za czymś bliższym swoim wartościom. Z drugiej strony komunikowanie kultury organizacyjnej przełoży się zarówno na ilość aplikacji w procesie rekrutacji, jak i jakość, a co za tym idzie możliwość uzupełnienia kadry o tzw. talenty.

Znaczenie zaufania

Kontrola znana z czasów, gdy królowało zarządzanie folwarczne, ustąpi zaufaniu, którym zostanie obdarzony nowy pracownik. Z kapitałem pokładanej w nim wiary, z jasno wytyczonymi celami, ale bez ograniczeń co do sposobu ich osiągnięcia, w otoczeniu osób działających podobnie, tworzy się przestrzeń na kreatywność, eksperymentowanie, zaangażowanie. Potrzeba wykonania pracy w najlepszy możliwy sposób pochodzi z wewnątrz i satysfakcja powiązana jest z realiza-



Kontrola znana z czasów, gdy królowało zarządzanie folwarczne, ustąpi zaufaniu, którym zostanie obdarzony nowy pracownik. Z kapitałem pokładanej w nim wiary, z jasno wytyczonymi celami, ale bez ograniczeń co do sposobu ich osiągnięcia, w otoczeniu osób działających podobnie, tworzy się przestrzeń na kreatywność, eksperymentowanie, zaangażowanie.

cją zadania, a nie z bonusem, który można zamówić w systemie kafejnym. Taką wizją świata motywacji dzieli się też Daniel H. Pink, autor „Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację”, bestselleru z listy „New York Timesa”. Oporając swoje tezy na badaniach, obala mity i odrzuca dotychczasowy model, uznając go za nieskuteczny, rysując nowy oparty o trzy filary: autonomię rozumianą jako swobodę działania, ciągłe doskonalenie nazwane mistrzostwem oraz cel. Tylko połączenie tych trzech obszarów, zdaniem autora, pozwala pracownikowi w pełni odczuć stan zadowolenia z wykonywanych czynności, a przez to systematycznie zwiększa swoją produktywność.

Wydaje się to pokrywać z moimi doświadczeniami w zakresie ponadczasowych motywatorów, z tą różnicą, że zdaniem autora w przyszłości każdy z trzech obszarów będzie wymagał doświadczenia zaangażowanego pracownika, który będzie miał większy

wpływ na to nie dla kogo, ale z kim zechce pracować. Sposób komunikowania współpracy może stać się również jednym z jej ważnych elementów. Już wiele lat temu CEO Starbucksa zmienił nomenklaturę z „pracownika” na „partnera”, by zaznaczyć, iż każdy pracujący pod logiem z syreną współtworzy markę, a nie jedynie wykonuje jakieś czynności na jej rzecz.

Potrzeba bycia ważnym, tworzenia istotnej wartości, współpracy z grupą osób o podobnych wartościach i przynależność do organizacji wyznającej bliskie nam zasady to czynniki, których będziemy w przyszłości poszukiwać przy wyborze pracy. Mając zapewnioną realizację potrzeb na podstawowym poziomie, co staje się powoli doświadczeniem również naszego kraju, uruchomimy głęboko skrywane potrzeby wpływu na rzeczywistość, przy realizacji których już żaden bonus z listy modnych na dany moment nie będzie decydujący o miejscu pracy.

SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

MOTYWACJA NA GORSZE CZASY

Warunki, w których przyszło się nam realizować w ciągu ostatnich kilku miesięcy, uległy diametralnej zmianie. Nowa rzeczywistość wywołana przez pandemię spowodowała, że nasz sposób działania musieliśmy dostosować do nowych warunków pracy. Z pewnością zmieniły się sposoby planowania zadań, tryb pracy (przejdźcie na pracę zdalną) oraz zarządzania zespołami. Cała zaistniała sytuacja wpłynęła bardzo negatywnie na poziom motywacji u pracowników.

Anna Skoczylas

autorytet w biznesie, w nurcie psychologii pozytywnej, trener mentalny, praktyk holistyczny, prowadząca zajęcia na SGH i Brian Tracy International

Zachowaj pogodę ducha

Pierwszą z najważniejszych zasad zachowania motywacji, jaką podają nam eksperci, jest przede wszystkim optymistyczna postawa. Dla osoby, która jest optymistą, niepowodzenia czy przeciwności losu są chwilowe.

Potrafia wyciągnąć z nich lekcje, odnosząc się do myśli „człowiek uczy się na błędach”. Optymizm to również bardzo aktywna postawa. Wyznaczenie nowych, realnych celów, przystosowanie się do nowych warunków pozwala bardzo efektywnie odnieść sukces. Jak więc zachować optymizm w dzisiejszych, trudnych czasach? Filozofia kaizen, która swoje początki istnienia zawdzięcza japońskiemu przemysłowi (Toyota, Mazda, Sony, Honda), jest bardzo dobrym przykładem. Sposób myślenia, który się w niej zawiera, pokazuje nam, jak

możemy wpłynąć na naszą wydajność, optymalizować działania pracowników oraz dyskwalifikować marnotrawstwo. Zgodnie z nim, robiąc codziennie jeden mały krok do przodu znajdujemy się coraz bliżej osiągnięcia wyznaczonego celu. Pracowitość, zaangażowanie zespołów, które mogą liczyć na wsparcie świadomego lidera, dążenie do doskonałości – te wartości są nam teraz szczególnie potrzebne. Motto: „Przeszłości nie zmienisz, ale możesz zmienić jej postrzeganie i kreować przyszłość, jakiej pragniesz, a ja pokażę Ci jak, bo jak siedzisz w słoiku, to nie widzisz etykiety” jest bardzo dobrym przykładem działania.

U źródła

Według prof. W. Łukaszeńskiego motywacja to zbiór mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, podtrzymanie oraz ukierunkowanie i zakończenie działania. Ta definicja

pokazuje kilka ważnych kwestii, które należy brać pod uwagę przy wyznaczaniu sobie nowych, określonych celów, np. nauczę się nowego języka, rzucę palenie, schudnę, zacznę biegać itd. Oprócz tych czterech elementów warto pamiętać, by wyznaczony cel był dopasowany do naszych mocnych stron, jakimi mogą być: talenty, sytuacja prawna, rytm biologiczny, sytuacja zawodowa, zdrowotna oraz środowiskowa. Dodatkowo nie zapomnijmy przyjrzeć się się motywatorom, a szczególnie tym trzem największym, które pokazuje nam Daniel H. Pink w książce „Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację”. Należą do nich:

- autonomia, czyli możliwość wykonania zadania po swojemu;
- jasny cel, czyli świadomość tego, jak ten cel przekłada się na realizację moich mniejszych, wewnętrznych celów i cele firmy, a nawet świata. Czy jest to ekologiczne, czy budujemy coś no-

wego, coś co może zaoszczędzić dóbr, czy coś chronimy?

- rozwój kompetencji, czyli inaczej dążenie do mistrzostwa, ale w takiej dziedzinie, która jest dla mnie pasją, która mnie naprawdę interesuje.

Grunt to dobry plan!

Odpowiednie planowanie połączone z wizualizacją całego procesu realizacji planu to zachowanie wysokiego poziomu motywacji. Dzięki takiemu działaniu wyeliminujemy zbędne dystraktory, które są odpowiedzialne za odciąganie nas od realizacji celu. Jesteśmy również w stanie określić, jakie czynniki wspierają nas w jego osiągnięciu. Cały proces realizacji celu powinien odbywać się podczas tzw. górki energetycznej, czyli wtedy, kiedy nasza wydajność jest największa. W całym procesie i planowaniu bardzo ważna jest lista LRN, która pozwoli nam zachować szyk działań zaplanowanych na kolejny dzień.

Zdrowa Firma, czyli jak zmienia się podejście do dbania o zdrowie pracowników w Polsce?

Zdrowa Firma to odpowiedź Medcover na nowe cele i wyzwania HR oraz biznesu w obszarze dbania o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników. Oferowane rozwiązania dotyczą wszystkich obszarów zdrowia: fizycznego, psychicznego i społecznego – to właśnie one wpływają na dobrostan i produktywność pracowników. W intuicyjny i nowoczesny sposób pracodawca może wybrać ofertę i dopasować ją do potrzeb firmy i różnych grup pracowniczych.

Kompleksowe podejście do zdrowia pracowników zawsze zajmowało wysokie miejsce wśród priorytetów dla dyrektorów HR. Atrakcyjne benefity pozapłacowe z tego zakresu przyczyniają się do wzrostu zaangażowania, retencji do zwiększenia bezpieczeństwa pracowników. To zadania silnie połączone z celami biznesowymi zarządów firm: z zapewnieniem ciągłości biznesu i skutecznością działania. Aby lepiej zrozumieć potrzeby biznesowe oraz ich związek z dbałością o zdrowie pracowników, ICAN Research na zlecenie Medcover* przeprowadziła wywiady z dyrektorami HR w kilkunastu firmach z różnych branż. Jakie wnioski płyną z badania „Zdrowa Firma” oraz jak mogą się one zmienić w związku z pandemią koronawirusa? W oparciu o nasze i inne badania oraz wiedzę postaramy się przekazać, jak one się zmieniły. W rzeczywistości, którą zdefiniowała pandemia, potrzeby działów HR obrały nowe kierunki. Obecnie do najważniejszych wyzwań tych zespołów należy:

- dbanie o zdrowie pracowników,
- budowanie odporności i kondycji psychicznej pracowników oraz tworzenie bezpiecznego środowiska pracy,

- dostosowanie organizacji do obecnych warunków,
- redukcja kosztów osobowych.

Zdrowie pracownika – strategie firm

Dbanie o pracownika, jego zdrowie i bezpieczeństwo było i jest wpisane w strategię zwłaszcza dużych firm. W przypadku mniejszych organizacji kluczowe było zapewnienie podstawowych benefitów pozapłacowych. Obecnie te benefity są silnie powiązane z sytuacją finansową firmy. W przedsiębiorstwach nieprodukcyjnych pracownicy często objęci są szerokim programem well-beingowym, który zakłada wielowymiarową dbałość o dobrostan pracownika. Obecnie to podejście uzupełnione jest o tworzenie bezpiecznego miejsca pracy oraz o wsparcie w obszarze zdrowia psychicznego. W branży produkcyjnej hasłem przewodnim było i jest bezpieczeństwo. Teraz konieczne jest zaadaptowanie organizacji do wymaganego reżimu sanitarnego i często restrykcyjnych wytycznych.

Główne wyzwania

Badanie „Zdrowa Firma” pokazuje, że do największych wyzwań zwią-

zanych z dbaniem o zdrowie pracowników należą:

- dopasowanie oferty do potrzeb w ramach posiadanego budżetu,
 - dotarcie z informacją do pracowników w rozproszonych strukturach,
 - motywacja do udziału w programach,
 - zapewnienie zasobów do organizacji wydarzeń,
 - dostęp do najlepszych trenerów,
 - zmiana nawyków zdrowotnych.
- Wyzwania te zostały mocniej zaakcentowane po wybuchu pandemii. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na funkcjonowanie firm w modelu pracy zdalnej. Kolejnym ważnym wyzwaniem jest także organizacja bezpiecznego powrotu do pracy.

Rola prywatnej opieki zdrowotnej

Dyrektorzy HR jako najważniejszy obszar w budowaniu zdrowej firmy na pierwszym miejscu najczęściej wskazywali opiekę medyczną. Na dalszych miejscach przedstawiciele firm, których oferta zdrowotna jest bardziej rozbudowana, wymieniali profilaktykę, aktywność fizyczną i zdrowie psychiczne. Potwierdzeniem powyższego jest to, że aż 75 proc. pracowników biorących udział w badaniu Sedlak&Sedlak** otrzymuje benefity pracownicze. Osoby, które z nich korzystają, wymieniają najczęściej opiekę medyczną (69,3 proc.) oraz karnety na siłownię lub do klubów fitness (38,2 proc.). Kolejne badanie pokazuje, że aż 21 proc. firm chce i planuje wspierać swoich pracowników w obszarze zdrowia psychicznego***.

Jak Medcover odpowiada na te potrzeby?

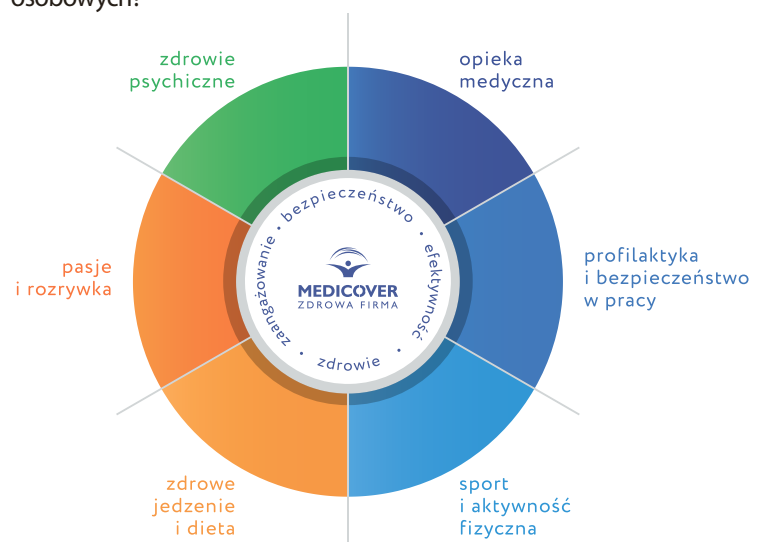
Wnioski z badania i dostępnych publikacji skłoniły Medcover do wdrożenia nowego podejścia w obszarze opieki zdrowotnej dla firm. W ramach naszego modelu „Zdrowa Firma” zbudowaliśmy rozwiązanie dla firm, które skupiają się na zaspokojeniu trzech ważnych potrzeb z obszaru HR:

- Jak budować zaangażowanie, odporność, kondycję psychiczną i fizyczną pracowników?
- Jak stworzyć bezpieczne warunki pracy?
- Jak zapewnić pracownikom benefity w sytuacji redukcji kosztów osobowych?

Medcover, wykorzystując swoje 25-letnie doświadczenie i szerokie kompetencje, we współpracy ze swoimi partnerami dostarcza rozwiązania ze wszystkich obszarów zdrowia i bezpieczeństwa pracowników:

- Opieki medycznej
- Zdrowia psychicznego
- Profilaktyki i bezpieczeństwa
- Aktywności fizycznej
- Zdrowego odżywiania
- Zdrowego spędzania czasu wolnego.

Jesteśmy partnerem w budowaniu bezpieczeństwa, zdrowia i zaangażowania pracowników.



Kompleksowe rozwiązanie dla firm, jakim jest „Zdrowa Firma”, jest w pełni spójne z definicją zdrowia według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO): „Zdrowie to stan pełnego fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu”.

<https://zdrowafirma.medcover.pl>

*Badanie „Zdrowa Firma”, ICAN Research na zlecenie Medcover Polska, Grudzień 2019

**Badanie Omnibus B2B, lipiec/sierpień 2020, ICAN dla Medcover

***Sedlak&Sedlak, Benefity w oczach pracowników, 2020

TEKST PROMOCYJNY

SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

PRACA ZDALNA A MOTYWACJA

Praca zdalna w wielu firmach to już chleb powszedni. Aktualnie najczęściej występuje w trybie hybrydowym: część pracy wykonywana jest z biura, część z domu, po to, aby ograniczyć ilość kontaktów i zadbać o bezpieczeństwo pracowników. Firmy i menedżerowie mają ograniczone pole wpływu na pracowników w tej sytuacji, więc trzeba zarządzać z wykorzystaniem narzędzi IT do tego, aby osiągnąć cel, a jednocześnie zadbać o motywację w nowej sytuacji

Maciej Sasin

prowadzący podcast „Na zdrowie organizacji”. Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji specjalizującej się w rozwoju organizacji. Autor książek „Budowanie zaangażowania”, „Efektywny system pracy”, „Skuteczna sprzedaż”, „Checklisty dla biznesu”, „Pro Meeting Tools. Organizacja i prowadzenie spotkań offline i online”. Pomaga firmom budować zaangażowanie pracowników.

Samodzielna, a często nawet samotna praca w home office, bez bezpośredniego kontaktu z menedżerem i współpracownikami, bardzo często jest aspektem demotywującym dla pracowników. Pracując ze zdalnym zespołem pracowników nie można o tym zapominać, nawet jeśli z pozoru wszystko idzie dobrze – pracownicy potrzebują więcej uwagi i wsparcia w samotnej pracy w zaciszu home office, gdzie pracują.

Zacznij od zaufania w pracy zdalnej

W pracy zdalnej ważne jest, aby ufać swojemu zespołowi, w innym wypadku jako menedżer będziesz czuć się niekomfortowo, a zespół może być sfrustrowany w konsekwencji braku zaufania i nadmiernej kontroli. Zaufanie to nie może być jednak bezkrytyczne, ale poparte jasnymi i klarownymi zasadami, opracowanymi przez menedżera wspólnie z zespołem. W pracy zdalnej sprawdzają się osoby skoncentrowane na wynikach i potrafiące wziąć odpowiedzialność za swoje działania. Nie wszyscy jednak tacy są – trzeba im pomóc wejść w nowe tryby pracy. Jeśli masz wątpliwość co do kandydatów na członków zespołu, zastanawiasz się, czy posiadają te cechy, dwa razy przemyśl, zanim zatrudnisz ich do pracy, w której muszą wziąć odpowiedzialność za siebie i swoje działania. Musisz mieć odpowiednich ludzi na pokładzie, aby powierzyć im pracę zdalną. Oczywiście w sytuacji koronawirusa nie było to możliwe, ale rekrutując z intencją zatrudniania pracowników na odległość bierz pod uwagę ich predyspozycje do wykonywania pracy zdalnej.

Zadbaj o kondycję psychiczną pracowników w pracy zdalnej

W dobie koronawirusa ważne jest, aby umożliwić pracownikom możliwość przepracowania trudnych sytuacji związanych z pracą zdalną, pracą w domu i w związku z tym łączeniem opieki nad dziećmi, a do tego z niepewnością związaną z pandemią. Mogą w tym pomóc konsultacje z psychologiem czy choćby wspierające rozmowy z liderami w tym zakresie. Warto poruszać ten temat na spotkaniach zespołowych i podpowiadać możliwe rozwiązania, dzielić się wiedzą, doświadczeniem, po prostu najlepszymi praktykami. W tym kontekście warto zwiększyć elastyczność godzin pracy tak, aby nie wywierać presji na pracownikach, którzy w ciągu dnia pracy mogą realizować swoje zadania. To i tak się dzieje naturalnie, ponieważ zajmując się dziećmi, które nie idą do szkoły czy do przedszkola, praca się rozciąga na cały dzień. Pracownicy mogą z tego powodu wpadać w poczucie winy i potrzebują poczucia pewności w tej trudnej sytuacji.

Stwórz przewidywalne środowisko i zasady współpracy

To, co motywuje pracowników nie tylko w pracy zdalnej, to jasne zasady i standardy postępowania w określonych, powtarzalnych sytuacjach. Dlatego potrzebne są jasne i klarowne reguły, które budują poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności w formule pracy na odległość. Zasady

współpracy powinny obejmować kluczowe aspekty i formy komunikacji, sposób monitorowania aktywności, cele i wskaźniki do osiągnięcia przez zespół i jego członków.

Podążajcie zadaniowo zamiast czasowego

Większość demotywujących sytuacji pomiędzy pracownikami a menedżerami dotyczy kwestii czasu pracy, jednakże zamiast koncentrować się na czasie pracy, lepiej koncentrować się na monitorowaniu wskaźników kluczowych działań prowadzących do osiągnięcia wyników. Moim zdaniem lepiej przekierować energię na budowanie świadomości biznesowej i wspieranie pracowników w realizacji celu. Nadmierna kontrola powoduje opór i zachęca do gry w policjantów i złodziei pomiędzy szefami i pracownikami.

Zadbaj o odpowiednie wsparcie techniczne

W pracy zdalnej ważne jest to, aby wszelkie pojawiające się trudności techniczne rozwiązywać jak najszybciej. Pracując w biurze mamy większą tolerancję na niedziałający sprzęt czy brak Internetu niż pracując w terenie, gdy mamy większe poczucie bezsilności i braku wsparcia, a cele trzeba realizować. Ważne jest to, aby pracownicy mieli sprawne telefony i laptopy, jak najszybszy Internet, który umożliwi wymianę plików i przesyłanie informacji. Może to być Internet udostępniony

nawet z telefonu, ważne, aby był szybki i niezawodny.

Jeśli wprowadzasz jakiegokolwiek oprogramowanie, zadbaj o odpowiednie wsparcie dla użytkowników – niezależnie, czy to jest CRM czy wideorozmowy, poświęć odpowiednią ilość czasu na przeszkolenie pracowników z efektywnego wykorzystywania tych narzędzi. Unikniesz w ten sposób obopólnej frustracji prowadzącej do spadku motywacji i koncentracji na tym, co nie działa systemowo, zamiast na kliencie i sprzedaży.

Komunikacja z zespołem rozproszonym

Wyzwaniem w zarządzaniu zespołem rozproszonym jest przepływ informacji. Ich brak bądź niekompletność często są przyczyną demotywacji w pracy. Warto zwrócić uwagę na to, że w rozmowach indywidualnych mogą pojawić się ważne tematy dla wszystkich członków zespołu, więc trzeba zadbać o platformę przekazywania tych informacji wszystkim zainteresowanym, zatem ważne jest, aby zadbać o odpowiednie kanały przepływu wiedzy w firmie. Praca zdalna w zespole wymaga od menedżera uważności na pracowników, aby utrzymać motywację do działania. Sama odległość od pracownika nie powinna zwalniać menedżera od działań monitorujących, wspierających czy budujących relację. Warto zadbać o naturalną potrzebę przynależności społecznej, bezpieczeństwa, jak i przewidywalnych, codziennych rytuałów.

Co nas motywuje i dlaczego warto zostawić wybór pracownikowi?



Katarzyna Włodarska

Senior Manager,
EY Academy of Business

Motywacja to gotowość do działania, proces nadający energię zachowaniu człowieka. Co takiego sprawia, że jesteśmy zmotywowani? Zapytałam o to Władę Grabarczyk-Kostkę, trenerkę i coacha, która w EY Academy of Business kształci przyszłych menedżerów.

Dopasowanie

– Motywacja zależy od wielu czynników. Zacznijmy od dopasowania – predyspozycje danej osoby muszą być dopasowane do zadań, jakie wykonuje. Chodzi zarówno o predyspozycje osobowościowe, jak i umysłowe. Introvertyk raczej nie sprawdzi się na stanowisku rzecznika prasowego, a ktoś pozbawiony talentów analitycznych w roli specjalisty od analizy danych. Brak dopasowania sprawia, że pracownicy czują się nieszcześliwi,

a na dłuższą metę zdemotywowani – podkreśla ekspertka.

Ambicja

– Drugim czynnikiem jest ambicja rozumiana jako pragnienie osiągnięcia czegoś szczególnie ważnego. Chodzi jednak o to, co jest ważne dla konkretnej osoby, a nie o koszyk uniwersalnych pragnień – mówi Władę Grabarczyk-Kostka.

Tu dochodzimy do kwestii pozostawienia pracownikom wyboru. Ludzie chcą w pracy zaspokajać swoje ambicje, ale te ambicje są różne. Dla niektórych motywująca będzie możliwość awansu i zrobienia kariery. Dla innych – bycie specjalistą w danej dziedzinie, szanowanym w pracy, cytowanym w literaturze. Taki specjalista chętnie zostanie mentorem, ale niekoniecznie liderem czy zarządzającym zespołem. Jeszcze ktoś inny może chcieć uczestniczyć w ciekawych projektach w międzynarodowym środowisku. Jeśli pracodawca zapewni taką możliwość, z pewnością zyska zmotywowanego pracownika.

Warto zauważyć, że ambicje pracowników mogą się zmieniać w czasie. Jest to związane z doświadczeniem, osiągnięciem określonej pozycji zawodowej, ale też ze zmianami w życiu prywatnym. Młodzi bez zobowiązań

proszą czasami o nietypowe rozwiązania, np. 10 miesięcy intensywnej pracy plus dwa miesiące urlopu. Osoby posiadające dzieci często cenią sobie możliwość pracy na część etatu, zdalnie z domu lub w niestandardowych godzinach.

Widać też różnice pokoleniowe – milenialsi w większym stopniu niż osoby z pokolenia X poszukują równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Dla nich motywujące jest zachowanie firmy, która respektuje potrzebę balansu i nie oczekuje, że pracownik będzie dostępny 24/7.

Styl zarządzania i komunikacja

– Kolejnym czynnikiem wpływającym na motywację jest styl zarządzania. Pracownicy są dużo bardziej zmotywowani, jeśli mają szefa, który ich szanuje. Jak to rozumieć? Oznacza to przede wszystkim, że szef potrafi słuchać swoich pracowników. Uwzględnia to, co mówią w swoich decyzjach lub, jeśli było to niemożliwe, wyjaśnia, czemu dana decyzja służy i na jakiej podstawie została podjęta.

– Sposób podejmowania decyzji w organizacji jest szczególnym obszarem, w którym możemy uruchomić pracownika motywacyjnie i to w obu kierunkach: dodać mu skrzydeł lub

całkowicie zdemotywować – mówi Małgorzata Szybińska, trenerka Akademii Menedżera w EY Academy of Business. – Jest to związane z uczciwą i otwartą komunikacją. Jeśli chcemy, żeby pracownicy byli zmotywowani, powinni wiedzieć, co się w firmie dzieje, jak podejmuje się decyzje i jaki jest oczekiwany wkład pracowników w ten proces. Brak komunikacji demotywuje.

Pamiętajmy też, że ludzie są różni – każdy potrzebuje struktury, ale niekoniecznie takiej samej. Są osoby, które lubią jasno określone zadania, z niewielkim marginesem na samodzielne decyzje, bo tylko wtedy czują się bezpiecznie. Inni, np. specjaliści pracujący na samodzielnych stanowiskach, będą oczekiwali, że szef nakreśli jedynie strukturę ramową (powie, co jest celem i ile mamy czasu), ale o sposobie pracy zdecydują sami. Jeśli szef nie będzie ufał takim pracownikom, narzuci im określone rozwiązania i będzie ich ściśle kontrolował, prędzej czy później skończy się to demotywacją. Wróćmy jeszcze na chwilę do różnic pokoleniowych. Wszystkie badania pokazują, że młodsze pokolenia motywuje mniej hierarchiczny styl zarządzania. Milenialsi oczekują bardziej partnerskich relacji, menedżerów,

którzy potrafią przekazać pozytywny feedback, wspierają, a nie nakazują. Coraz większe znaczenie ma dobra atmosfera w pracy, co znów wiąże się z szacunkiem do pracownika.

Docenianie

Na koniec banał – nic tak nie motywuje, jak docenienie czyjejś pracy. Nie chodzi jednak o teksty typu „świetna robota” czy „nieźle ci poszło”, tylko o pochwałę konkretnych osiągnięć, czyli wspomniany wyżej pozytywny feedback. Odwołanie się do konkretnej sytuacji pokazuje, że szef wie, o czym mówi, a to motywuje dużo bardziej niż okrągłe frazesy.

Żeby móc przekazać pozytywny feedback, szef musi znać swoich pracowników i wiedzieć, czym się zajmują. Idąc krok wstecz, musi z nimi rozmawiać i ich słuchać, bo tylko wtedy będzie wiedział, co się dzieje w zespole. A jeśli rozmawia i słucha, to wie, jakie są potrzeby i oczekiwania poszczególnych pracowników, a zatem co ich motywuje. Stąd już niedaleko do zindywidualizowania sposobów motywowania pracowników. Dobry pracodawca powinien dawać jak najwięcej możliwości rozwoju – w różnych kierunkach, na różne sposoby, odpowiednio do tego, czego potrzebują pracownicy. I zostawić im wybór.

Skutecznie wspierać pracowników

„Spośród wszystkich aktywów firmy tylko wartość pracowników może wzrastać wraz z upływem czasu”, pisał Brian Tracy.



Renata Wrona

trenerka biznesu i rozwoju osobistego, Business & Life Coach ICF, właścicielka firmy szkoleniowej, wykładowca akademicki, autorka książek.

Powodzenie przedsiębiorstwa w znacznej mierze zależy od zaangażowania w pracę zatrudnionych w nim osób, dlatego tak istotnym kluczem do sukcesu organizacji jest sprawnie funkcjonujący system motywacji. Motywowanie do pracy należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania. Powinno wpływać na zachowanie pracowników za pośrednictwem bodźców, które zostaną przez nich przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji.

Są trzy poziomy motywacji. Pierwszy to podporządkowanie pracownika, drugi identyfikacja celu, a trzeci zaangażowanie.

W tym artykule pragnę skupić się na najbardziej wpływowym trzecim poziomie motywacji. Zaangażowany pracownik utożsamia cel firmy z własnym celem, czuje potrzebę działania i odczuwa satysfakcję z powodzenia przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Dla pracowników ważna jest zarówno motywacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna: dobra atmosfera w pracy, możliwość rozwoju, dobra współpraca, odpowiednia komunikacja i dobrze przekazana informacja zwrotna, lubienie tego, co się robi, potrzeba uznania i bycie docenianym, precyzyjnie określona możliwa ścieżka kariery, możliwość wpływania na rozwój firmy oraz płaca i premie.

Jak w takim razie skutecznie motywować pracowników?

Wśród pozytywnych metod wyróżniamy motywowanie finansowe. Są to wszelkiego rodzaju nagrody finansowe, premie uznaniowe lub premie uzależnione od wyników pracy czy podwyżki płacy oraz motywowanie negatywne, czyli utrata premii za niewykonanie zadania lub wręcz utrata pracy.

Jednak w obecnych czasach wiemy już, że system kija i marchewki wcale nie działa motywująco. Raczej poka-

zuje, że pracownik jest traktowany jak dziecko, które trzeba karać lub nagradzać. Może się u niego rodzić lęk oraz dystans wobec przełożonego i organizacji. Taka metoda może także zachęcać ludzi do rywalizowania ze sobą zamiast do współpracy w zespole. Przynosi więc więcej strat niż korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

Warto zadać sobie pytanie: dlaczego ludzie pracują? Pierwsza myśl, jaka przychodzi nam do głowy: „Pracują, by zarabiać pieniądze”. Jednak wyniki badań wskazują, że na pierwszym miejscu nie jest jedynie wysokość wynagrodzenia. Dla pracowników istotne są takie czynniki jak pewność zatrudnienia, ciekawa praca, stały rozwój, doskonalenie umiejętności i możliwość awansu, odczuwanie bycia docenionym przez przełożonego oraz ogólna pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Pieniądze są istotne, by zapewnić sobie byt, jednak gdy człowiek osiągnie dany poziom wynagrodzenia, to zgodnie z teorią motywacji F. Herzberga przestają być czynnikiem silnie motywującym.

Zajmijmy się więc motywowaniem pozapłacowym. Zaliczamy do niego dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, karnety do kin oraz klubów fitness, kursy języków obcych, wyjazdy integracyjne pracowników, zniżki na produkty firmy, bony świąteczne czy obiady firmowe. Takie formy motywacji należy dopierać bardzo starannie i indywidualnie. Warto pamiętać, że na przykład proponowanie pakietu do klubu fitness pracownikowi, który nigdy nie korzystał i nie zamierza korzystać z takiej formy rekreacji, jest tylko i wyłącznie stratą pieniędzy.

Istnieją także skuteczne sposoby na to, by motywować pracowników i nie wydać na to pieniędzy, czyli aby dać im coś więcej niż same korzyści materialne. Dzięki Piramidzie Potrzeb Abrahama Masłowa wiemy, że ludzie nie odczuwają tylko potrzeb fizjologicznych. Posiadają także te wyższego rzędu, takie jak potrzeby bezpieczeństwa, szacunku i uznania oraz potrzebę samorealizacji. Oczywiście aby móc spełniać potrzeby wyższe, muszą być spełnione te niższego rzędu. Czyli zachowując godny i uczciwy system płacowy, należy uwzględnić naturalne potrzeby wyższego rzędu.

Do metod motywujących zapewniających zaspokojenie wyższego rzędu możemy zaliczyć m.in.:



Publiczną pochwałę pracownika;

Niestety często zapominamy o tej metodzie przy zarządzaniu zasobami ludzkimi. Gdy osiągnięte przez pracownika cele zostaną zauważone przez przełożonego i dodatkowo wzmocnione pochwałą, pracownik w przyszłości będzie dążył do tego, by powtarzać działania, za które został pochwalony przez lidera czy przełożonego. Dodatkowo wzrasta poczucie własnej wartości pracownika oraz stawiania się ekspertem w danej dziedzinie.

Dobrze przekazaną informację zwrotną;

To częsty temat prowadzonych przeze mnie szkoleń dla liderów i menedżerów, którzy rozumieją, jak ważną kwestią jest umiejętne przekazywanie informacji zwrotnej. Każdy człowiek chce wiedzieć, czy to, co robi, ma sens, czy robi to w prawidłowy sposób lub co wykonuje niepoprawnie. Dzięki informacji zwrotnej pracownik będzie starał się wykonać zadanie z coraz większym zaangażowaniem, wiedząc nad czym musi popracować, a co jest wykonywane dobrze.

Możliwość doskonalenia się i rozwoju kompetencji;

Chęć rozwoju jest bardzo silnym motywatorem do pracy. Możliwość doskonalenia się można zapewnić, powierzając pracownikom odpowiedzialność za jakiś projekt, nad którym będą mogli pracować sami lub w zespole. Dzięki temu ich umiejętności będą wzrastać. By wzmocnić kompetencje pracowników, można zorganizować cykl szkoleń, gdzie pracownik otrzyma listę kursów jemu dedykowanych z możliwością samodzielnego wybrania poszczególnych tematów – to daje mu informację, że jego rozwój jest istotny i że pracodawca ufa, że wybierze najbardziej odpowiednią dla niego formę rozwoju.

Możliwość współpracy;

Dzięki umiejętności pracy w zespole ludzie mają możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Gdy pracownicy potrafią współpracować i wspólnie budują dobrą atmosferę i kulturę w firmie, darzą się szacunkiem, pomagają sobie w rozwiązywaniu problemów zaistniałych podczas pracy, czują się współodpowiedzialni za sukces przedsiębiorstwa.

Możliwość uczestniczenia w tworzeniu firmy.

Dając pracownikom szansę, by mogli zgłaszać pomysły, które potem będą wykorzystywane do rozwoju firmy, pracodawca czy lider daje im poczucie przynależności do organizacji oraz ich istotności.

W zależności od branży

Przy ustalaniu sposobów motywowania pracowników warto również zastanowić się nad różnicami w zależności od branży, w jakiej działa dana organizacja. Poza ogólnymi motywatorami, które istotne są w każdej organizacji, takimi jak płaca i premie, dobra atmosfera w pracy, możliwość rozwoju, dobra współpraca, odpowiednia komunikacja i dobrze przekazana informacja zwrotna, lubienie tego co się robi, potrzeba uznania i bycie docenianym, precyzyjnie okre-



Dla pracowników istotne są takie czynniki jak pewność zatrudnienia, ciekawa praca, stały rozwój, doskonalenie umiejętności i możliwość awansu, odczuwanie bycia docenionym przez przełożonego oraz ogólna pozycja przedsiębiorstwa na rynku.

ślona możliwa ścieżka kariery, możliwość wpływania na rozwój firmy, w przypadku pracowników IT dodatkowo istotne jest poczucie sensu pracy, jasne reguły pracy i określenie wymagań, możliwość pracy z nowymi technologiami, na dobrym sprzęcie oraz elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej.

Inne podejście należy zastosować przy motywowaniu pracowników branży produkcyjnej, gdzie mówimy głównie o pracy fizycznej i powtarzalnej. Tu warto rozdzielić pracowników na niższego i wyższego szczebla, przeprowadzanie oceny pracowniczej, dbanie o bezpieczeństwo poprzez sprawnie działający system BHP, odpowiednie motywujące i doceniające podejście bezpośredniego brygadzysty czy kierownika. Warto zaznaczyć, że przy branży produkcyjnej możemy zauważyć większy wpływ motywujący dodatku finansowego do podstawy wynagrodzenia. Istotne jest, aby ustalić jasne zasady premiowania, by każdy wiedział, za jakie działania ma możliwość uzyskania premii.

Bez względu jednak na to, w jakiej branży, dobrze zaplanowany proces motywowania jest długotrwały i powinien być konsekwentnie realizowany. Tylko wówczas możemy liczyć na jego wymierne efekty.

SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

Jak pandemia wpłynęła na potrzeby pracowników i możliwości pracodawców?

Na to pytanie najlepszą odpowiedzią są najczęściej wyszukiwane w ostatnim czasie szkolenia, takie jak Automotywacja i motywacja w warunkach pracy zdalnej oraz Zarządzanie zespołem zdalnym. Skąd takie zapotrzebowanie na te tematy? Główną przyczyną to brak poczucia przez pracodawcę nadzoru nad zatrudnionym. Oczekuje on, że szkoleniem wzmocni automotywację pracownika do podejmowania działań i zaangażowania w pracę, zaś przełożonego wyposaży w umiejętność zarządzania zdalnym zespołem.



Andrzej Zdanowski

trener, praktyk, autor książki „Sprawiam, by ludziom chciało się chcieć”, certyfikowany Trener Zmian.

wewnętrzne potrzeby, pragnienia, predyspozycje, psychika. Duże znaczenie w obecnej sytuacji ma poczucie własnej wartości i pewności siebie, coś, co nazywamy WIARĄ we własne siły. Mamy świadomość, że duży wpływ na nas mają INNI.

Na przełożonych spoczywa obecnie ogromna odpowiedzialność za budowanie poczucia własnej wartości i pewności siebie pracowników. BODZIEC, czyli wewnętrzna WARTOŚĆ MOTYWUJĄCA. Siła, która będzie pracownika ciągnęła do przodu. Może być nią wszystko – złość, duma, strach, obawa, miłość, odpowiedzialność, wzbudzenie zazdrości, wstyd, odpowiedzialność. Każdy ma swój bodziec. Automotywacja nie jest prosta, wymaga wysiłku i determinacji i nasz organizm to wie, dlatego zaczyna się czasem bronić.

Skutecznie zarządzać zdalnie zespołem

To, że wszystkich zaskoczyła pandemia, jest jasne i oczywiste. Większość menedżerów nie jest przygotowana, by skutecznie zarządzać zdalnie zespołem.

Głównie borykają się z decyzją, czy zaufać, czy kontrolować. Zespół nagle przestał pojawiać się w biurze, nie ma bezpośredniego kontaktu z ludźmi.

Jakie cechy powinien mieć lider w obecnym czasie? Czego oczekują pracownicy? Jeśli menedżer wcześniej nie zadbał o swoje umiejętności, to niewiele obecnie zrobi. Powinien on szukać rozwiązań i słuchać, czego oczekują jego ludzie.

Pracodawcy zaczynają zwracać większą uwagę na miękkie aspekty zarządzania. Do tej pory mówiło się głośno jedynie o indywidualnym podejściu do pracownika. Obecna sytuacja zaczyna to na pracodawcy wymuszać.

Nadchodzi era szefa-psychologa, który będzie potrafił wejść do głowy swojego pracownika.

Praca nad motywacją swoich pracowników to ciągły proces. Dlaczego jest tak ważna? Możemy wyposażać ich w najlepsze narzędzia w postaci dobrego samochodu, telefonów, sprzętu, szkoleń, jednak jeśli im nie będzie się chciało tego wykorzystywać, zespół nie osiągnie takiej efektywności, jak by mógł.



W naszych zapytaniach i ankietach przeprowadzonych podczas szkoleń i webinarów powtarzają się następujące potrzeby i oczekiwania pracowników względem przełożonego:

1. ZAUFIANIE – jestem odpowiedzialnym pracownikiem, wiem co mam robić, więc nie sprawdzaj mnie co godzinę i nie pytaj, co robię. Jak nie odbieram telefonu, to nie dzwoń pięć razy w ciągu 20 minut z hasłem „Bo potrzebuje na cito raportu”;
2. ZROZUMIENIE i elastyczność – każdy ma swoje problemy, dzieci wymagają zainteresowania i opieki, warunki mieszkaniowe nie pozwalają na aktywne uczestnictwo w spotkaniach. Nie mogę być o 12.00 na zebraniu. Nawet online. Wykonam swoją pracę o dogodnej w moich warunkach godzinie;
3. WSPARCIE – porozmawiaj, wysłuchaj mojego zdania, docenij zaangażowanie, pochwal za wynik, zauważ mój wysiłek i pracę;
4. JASNO OKREŚLONE CELE I STRATEGIA – pokaż, że nadal mamy cel i wiemy, w którym kierunku idziemy, że firma ma pomysł i patrzy w przyszłość, że jest przygotowana na takie zmiany. Daj mi poczucie bezpieczeństwa;
5. DOCENIENIE I POCHWAŁY – docenij i zauważ zaangażowanie, pochwal mnie za wynik, zauważ mój wysiłek i pracę. Wzmocnij moje poczucie własnej wartości, celebруемy wspólnie nawet małe sukcesy. Rzeczy chwalone są chętniej powtarzane. To najbardziej skuteczna i trwała forma motywacji.



Jeśli menedżer wcześniej nie zadbał o swoje umiejętności, to niewiele obecnie zrobi. Powinien on szukać rozwiązań i słuchać, czego oczekują jego ludzie. Pracodawcy zaczynają zwracać mocniej uwagę na miękkie aspekty zarządzania. Do tej pory głośno jedynie się mówiło o indywidualnym podejściu do pracownika. Obecna sytuacja zaczyna to na pracodawcy wymuszać.

W sieci na portalach społecznościowych zdecydowanie królują #docenienie #pochwała. Każdy z szefów powinien zacząć od wypracowania nowych ZASAD współpracy i działania w swoim zespole.

Warto poświęcić pracownikowi czas, by wiedzieć, co każdego indywidualnie motywuje, jakie mają potrzeby, czego oczekują od pracodawcy.

Czego pracownicy oczekują od pracodawcy i co jest dla nich obecnie ważne?

1. Stabilność zatrudnienia, nawet kosztem obniżenia wynagrodzenia.
 2. Komunikacja podejmowanych przez firmę działań. Oczekują informacji stonowanych, wyważonych, a nie tych podsycających panikę i niepokój.
 3. Poczucie bezpieczeństwa i dbałości pracodawców o pracownika w czasie pandemii, możliwość pracy zdalnej.
 4. Wsparcie psychologiczne – psycholog lub szkolenie, jak radzić sobie ze stresem i negatywnymi emocjami.
- Stres spowodował osłabienie naszego zdrowia i kondycji psychicznej. Firmy zauważyły to i powoli dają pracownikowi możliwość skorzystania z takiego wsparcia. Warto zainwestować w motywację swoich pracowników, dać im poczucie bezpieczeństwa, zatroszczyć się o ich potrzeby, okazać zrozumienie, pokazać, jak radzić sobie w stresowych sytuacjach zarówno w pracy, jak i w domu. Z pewnością docenią takie działania i odwdzięczą się zaangażowaniem i lojalnością. Reszta będzie należała do WAS. Bo WIEDZIEĆ to jedno, a DZIAŁAĆ to coś zupełnie innego.

Większość firm ma świadomość, że sercem każdej z nich są pracownicy. Pracownicy zmotywowani, zadowoleni, spełniający się w pracy oraz docenieni odwdzięczają się większą efektywnością i lojalnością. W czasach niepewności i zmian warto zadbać o ich motywację i kondycję psychiczną. Koniecznością jest wiedzieć, co myślą i czują, by odpowiednio zareagować.

Automotywacja

Z definicji automotywacja „prowadza się do motywowania samego siebie. Jest to swego rodzaju pobudzanie samego siebie do podejmowania określonego działania. Motywacja odnosi się do sfery psychicznej człowieka. Ma charakter wewnętrzny, atrybutowy, stanowi proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku, celu” („Encyklopedia Zarządzania”, Z. Jasiński, 2005, str. 249)

Upraszczając, wyłapmy z tej definicji trzy słowa:

1. CEL, wynik, efekt działań do którego dążę
 2. WNĘTRZE, czyli JA (moja psychika, cechy wyróżniające mnie, atrybuty)
 3. POBUDZANIE, czyli bodziec, który mnie pcha w kierunku celu. Bez spójności tych trzech obszarów nie mamy co mówić o automotywacji.
- Najważniejszy jest CEL i umiejętność jego zakomunikowania. Pracownicy powinni wiedzieć, co jest ważne dla nich, dla firmy i co firma chce osiągnąć. Cele realizujemy podejmując określone działania. WNĘTRZE to nasze cechy, umiejętności, które nas wyróżniają na tle innych, zespołu w którym funkcjonujemy. Nasze indywidualne