

SKUTECZNA MOTYWACJA



BRAK ZAANGAŻOWANIA W PRACY GLOBALNYM PROBLEMEM

Ciche odchodzenie z pracy, czyli wypełnianie tylko tych obowiązków, które są konieczne lub wręcz brak zaangażowania w pracę, to coraz większy problem, z którym mierzą się przedsiębiorstwa. Firmy zaczęły zauważać to zjawisko po pandemii. Rosnąca popularność pracy zdalnej, wymagająca ze strony pracowników większej samodzielności i wysiłku, jeszcze ten trend nasiliła.

Tomasz Smejkal

Senior Software Developer,
Boldare

Bierni w pracy

Według raportu nt. pracy zdalnej Buffera z 2022 r. do największych wyzwań obserwowanych przez pracodawców wciąż należą współpraca, komunikacja w zespole oraz sprawne dzielenie się wiedzą. Nie wszystkim firmom udało się wypracować efektywne sposoby działania w nowych warunkach. Efekt łatwo zauważyć. To bierność i symulowanie pracy. Według instytutu badawczego Gallup problem „cichego odchodzenia” może odnosić się nawet do połowy siły roboczej (w USA). Natomiast brak zaangażowania w skali globalnej dotyczy 21 proc. pracowników (w 2021 roku). To więcej niż w roku 2020 (20 proc.), ale mniej niż w 2019 (22 proc.). Dodatkowo niez zaangażowani pracownicy w skali globu generują koszty w wysokości

11 proc. światowego PKB. Wniosek? Na pierwszy rzut oka dość banalny: o zaangażowanie i rozwój pracowników trzeba dbać regularnie. W praktyce oznacza to jednak, że pracodawcy powinni poszukiwać nowych sposobów pozwalających na aktywizację swoich ludzi i realne włączanie ich w życie organizacji. Jak to zrobić?

Nowe podejście do pracownika

Punktem odniesienia może być tutaj branża produktów cyfrowych. Od lat sektor IT wykazuje się innowacyjnością nie tylko w kontekście technologii, które buduje. Jest też pionierem w stosowaniu nowych rozwiązań dotyczących organizacji i zarządzania. Budowanie produktów cyfrowych to branża, która niesamowicie szybko się rozwija. Mamy tu do czynienia z dużą konkurencją, co w praktyce wymusza na pracodawcach szukanie i wdrażanie nowych, nieszablonowych rozwiązań – także z zakresu zarządzania. Mają one na celu pozyskiwanie i utrzymywanie

cennych specjalistów IT. Są więc niezbędne do tego, by firmy mogły się rozwijać, pomimo obecnego wciąż deficytu doświadczonych programistów na rynku pracy. Nowatorskie rozwiązania w zarządzaniu firmą mogą także wpływać na zmniejszenie rotacji, czy wspierać efektywność i wellbeing zespołów produktowych. Przykładem nowego podejścia są np. chaptery. Mogą być one jednym ze sposobów na efektywną współpracę, rozwijanie kompetencji w organizacji i co najważniejsze, utrzymanie zaangażowania.

Większe zaangażowanie w grupie

Chaptery skupiają pracowników zainteresowanych konkretnymi obszarami. Mogą oni się w nich specjalizować, ale także dopiero rozpocząć poszerzanie swojej wiedzy w danym kierunku. Celem jest dzielenie się wiedzą i pogłębianie kompetencji w określonym temacie, np. w rozwijaniu narzędzi oraz technik potrzebnych do tworzenia produktów cyfrowych czy analityce i badaniach użytkowników. Chaptery gromadzą wiedzę z danego obszaru, dzięki czemu wspierają zespoły produktowe potrzebujące konkretnej pomocy w codziennej pracy dla klientów. Umożliwienie pracownikom bliskiej współpracy międzyczłonowej i stworzenie specjalnej przestrzeni do dzielenia się wiedzą sprawia, że ludzie są bardziej zaangażowani w życie

oraz rozwój firmy. Co więcej, dzięki udziałowi w tych swego rodzaju hubach innowacji, specjaliści IT poszerzają swoje kompetencje oraz zainteresowania, co realnie wpływa na ich rozwój. To również zachęca zespoły produktowe do otwartej komunikacji na temat wyzwań, które napotykają w codziennej pracy. Dzięki wsparciu chapterów zespoły są bardziej skuteczne, na bieżąco przyswajają nową wiedzę praktyczną i efektywniej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów. Ideę chapterów można też z powodzeniem stosować w organizacjach niezwiązanych z IT.

Wymiana wiedzy sprzyja jakości

Dzieląc się wiedzą w ramach stworzonych w tym celu grup – chapterów – właściwie wszyscy zaangażowani mogą nie tylko rozwijać swoje umiejętności i kompetencje, ale także wpływać na wyeliminowanie potencjalnych błędów. Przykładem może być budowanie aplikacji, podczas którego pojawia się problem. Zespół projektowy może uzyskać wsparcie z chapteru skupiającego pracowników specjalizujących się w konkretnych technologiach. To pozwala zaoszczędzić sporo czasu oraz uchronić firmę i klienta przed niepożądanymi kosztami. Do chapteru może dołączyć każdy, kto jest zainteresowany specjalizacją w określonym obszarze. Wejście nowych osób do takiej społeczności jest tym

miej widziane, gdy w organizacji pojawia się prawdziwe zapotrzebowanie na zgłębienie danego tematu technologicznego. Ogólnie rzecz biorąc chaptery są cennymi transferami wiedzy i mają na celu głównie rozwój developerów oraz zespołów. Dlatego, jeśli danemu ekspertowi zależy na pogłębieniu wiedzy w konkretnym, nowym obszarze, zawsze może to zrealizować w ramach uczestnictwa w chapterze.

Zaangażowanie pracowników i dzielenie się wiedzą w organizacji, np. w ramach takiego rozwiązania jak chaptery, przynosi firmie spore korzyści. Ludzie mający odpowiednie możliwości i pole do rozwoju po prostu znacznie chętniej oraz skuteczniej przyswajają informacje niezbędne do wykonywania swojej pracy, ale nie tylko. Według raportu Deloitte, aż 79 proc. ankietowanych przedstawicieli liderów biznesu potwierdziło, że tworzenie poczucia przynależności pracowników do organizacji jest bardzo ważne dla sukcesu organizacji. Dzielenie się wiedzą, zwiększa interakcje społeczne, potęguje kreatywność pracowników w rozwiązywaniu problemów i tworzeniu innowacji oraz zachowuje wiedzę w organizacji. Dodatkowo armia wysokiej klasy ekspertów w organizacji przekłada się na jakość wypracowywanych produktów i usług cyfrowych. W przyszłości natomiast może stać się istotną przewagą nad konkurencją.

Siła napędowa do szeregu działań

Motywacja to nasz motor napędowy, dzięki któremu chce się żyć. Jest naturalnym procesem wewnętrznym, który uruchamia się w momencie pomysłu na podjęcie jakiegoś działania. Gdy wokół dzieje się coś, co wywołuje w nas silne emocje – czujemy się zmotywowani do zrobienia czegoś, co przyniesie jakiś rezultat, chcemy coś zmienić, tworzyć, mieć wpływ. Motywacja pomaga w podjęciu decyzji o tym, by coś zmienić w naszym świecie.



Iryna **Mitkowska**

prezes zarządu Fundacji VIPoL
Wspieramy Razem

Eskałacja konfliktu w Ukrainie i przybycie do Polski milionów uchodźców w tym roku – to była moja motywacja do założenia Fundacji VIPoL. Wspieramy Razem. Intencje były jasne – ja Ukrainka, mieszkająca w Polsce już od sied-

miu lat, chciałam pomóc moim rodakom – głównie kobietom, które uciekły przed wojną. W większości osamotnionym, zagubionym, rozpaczoną dziewczynom, z których większość podróżowała z dziećmi w totalnej rozpacz. Jakże im nie pomóc. Motywacja wypływała prosto z mojego serca i sprawiała, że z dnia na dzień podjęłam decyzję o podjęciu kroków, by wesprzeć uchodźczynie w niezwykle trudnej sytuacji, w jakiej się znalazły.

Działać dalej

I tak powstała Fundacja VIPoL. Wspieramy Razem – po to, by mądrze pomagać w długiej perspektywie, by zadbać o godne życie osób,



które zmuszone były uciekać z własnego kraju. Jak? W prosty sposób – poprzez pomoc w znalezieniu pracy tam, gdzie poszukiwani są pracownicy. Poprzez załatwienie zakwaterowania i zorganizowanie im życia tak, by poczuły się bezpiecznie. Zadawałam sobie sprawę, że trzeba też wesprzeć polskich pracodawców w sprostaniu wyzwaniom, z którymi się zmierzili – choćby w tym, by powiedzieć im kilka prostych słów – my Ukraincy jesteśmy tacy jak Polacy – chcemy godnie żyć, chcemy pracować i budować przyjaźnie do siebie

nastawioną społeczność. Gdy już zrobiłam pierwszy krok, poczułam motywację, by działać dalej. I tak zrodził się pomysł na akcję PRA-CODAWCA BEZ GRANIC, w ramach której pragniemy wyróżnić tych przedsiębiorców, którzy niosą konkretną pomoc obcokrajowcom w odnalezieniu się na polskim rynku pracy – w pierwszej edycji skupiając się na uchodźcach z Ukrainy. Akcja ma za zadanie pokazać, że polscy pracodawcy są otwarci na nowe rozwiązania, a obcokrajowcy potrafią dostosować się do reguł panujących na polskim rynku

pracy. Nasza akcja ma za zadanie zwiększyć świadomość korzyści dla polskich pracodawców związanych z zatrudnieniem obcokrajowców poprzez komunikowanie szans, możliwości i pomysłów na współpracę w międzynarodowym gronie, przestrzeganie przed zagrożeniami, wynikającymi z pracy na czarnym rynku i zachęcanie przedsiębiorców do zatrudniania specjalistów spoza Polski. Moja motywacja stała się siłą napędową do szeregu działań, które teraz się toczą i inspirują innych. I jestem pewna, że o to właśnie chodzi!

Świadczenia pozapłacowe istotnym elementem w motywacji pracowników

Z jednego z ostatnich raportów płacowych HAYS* możemy dowiedzieć się, że aż prawie 70 proc. polskich pracowników otrzymuje benefity. Jednak tylko 60 proc. z nich jest z nich zadowolona. Jakie z tego płyną wnioski dla pracodawców i czym powinni się oni kierować w wyborze benefitu, chcąc wybrać takie rozwiązanie, które naprawdę zmotywuje pracowników i odpowie na ich rzeczywiste oczekiwania?

Nadrzędnym zadaniem benefitów, inaczej świadczeń pozapłacowych, powinna być poprawa wellbeing'u pracowników, czyli komfortu ich codziennego życia. Oprócz tego powinny one pozytywnie wpływać na zawodową efektywność pracowników, jak również pomagać budować i umacniać długotrwałą relację pracodawca-pracownik. Jednak w obecnych, trudnych ekonomicznie czasach, oprócz troski o dobrostan pracowników czy wzmocnienia wizerunku pracodawcy, benefity coraz częściej mają też na celu odciążenie domowych budżetów.

Rola benefitów zatem się zmienia, ale one same są nieustannie bardzo ważnym elementem całego systemu wynagradzania i motywowania pracowników. Dlaczego? Ponieważ polscy pracownicy oczekują od swoich pracodawców docenienia. Waż-

ne jest dla nas poczucie finansowego bezpieczeństwa, rozwój w firmie, ale też coraz częściej odpowiednia komunikacja i zrozumienie naszych potrzeb przez pracodawcę. To dlatego pracownicy nie chcą już przypadkowych benefitów, ale takich, które rzeczywiście odpowiedzą na ich oczekiwania i pokażą zaangażowanie pracodawcy w ich codzienny wellbeing. Jak zatem dobrać benefit, by spełnił oczekiwania wszystkich, a nie tylko tych 60 proc., względnie zadowolonych z nich pracowników?

Wybierajmy benefity, które pozwalają na dowolność!

To pracownik chce teraz decydować, na co przeznaczy otrzymane środki i kiedy z nich skorzysta. Pierwszym przykładem, który spełnia takie wymogi, są Karty Podarunkowe oferowane przez firmę Edenred. Nie tylko zwiększają motywację pracowników,



ale przede wszystkim pozwalają im dowolnie dysponować środkami. To naprawdę wygodne rozwiązanie dla firm, w których pracują osoby w różnym wieku, z różnymi preferencjami – oferując takie rozwiązanie, pracodawca wyraża szacunek i uznanie dla każdego. Ważne są też ułatwienia logistyczne – firma otrzymuje kartę w formie fizycznej do 72 godzin lub do 48 godzin w formie wirtualnej, jak również korzyści finansowe: organizacja, finansując karty z ZFŚS, zyskuje zwolnienie z PIT do 2000 zł w roku podatkowym. Innym pomysłem, również oferowanym przez Edenred, są Kar-

ty Lunchowe. To nowoczesne, popularne na świecie rozwiązanie, w naszym kraju dopiero zyskuje uznanie, mimo, że co warto podkreślić, aż 92 proc. pracowników pozytywnie ocenia pracodawcę oferującego dofinansowywanie do codziennych posiłków. A właśnie to jest głównym zadaniem Kart Lunchowych: przekazanie środków, które pracownik każdego dnia wykorzysta na zjedzenie pożywnego posiłku, który nie tylko wpłynie na jego zdrowie, samopoczucie, ale też poprawi jego kreatywność i efektywność w pracy oraz poprawi relacje w zespole: nic tak nie zbliża przecież ludzi jak spotkania przy wspólnym stole! Z Karty Luncho-

wej można korzystać zarówno pracując w biurze, jak i podczas home office, a środki z karty wykorzystamy w punktach stacjonarnych, jak restauracje, kantyny czy kawiarnie, zamawiając jedzenie online czy robiąc zakupy w sklepach oferujących produkty czy zestawy ready-to-eat.

Same korzyści!

Zarówno Karta Podarunkowa, jak i Karta Lunchowa to pewność, że skorzysta z nich każdy... i każdy na nich skorzysta! Pracownik, któremu pracodawca da wolność wyboru lub dofinansuje posiłki, odciążając tym samym jego domowy budżet i pracodawca, który wzmocni swój nowoczesny, ale i empatyczny wizerunek. W przypadku Karty Lunchowej warto zaznaczyć, że od 1 marca, na mocy Rozporządzenia Ministra Rodziny i Polityki, zwiększyła się kwota zwolniona z ZUS na dofinansowanie posiłków i obecnie wynosi ona 300 zł miesięcznie na pracownika: w skali roku dla pracodawców oszczędność na składkach ZUS na 1 pracownika to teraz aż 737 zł miesięcznie.

*https://www.linkedin.com/pulse/do-pracy-rodacy-czyli-raport-płacowy-2022-aneta-ksiazek-cis-hmcc/?trk=portfolio_article-card_title&originalSubdomain=pl

Kluczowe kompetencje lidera – fundament pracy

Świat biznesu potrzebuje prawdziwych liderów w zarządzaniu. Bez nich rozwój firmy będzie utrudniony, jeśli nie niemożliwy. Lubię przedstawiać kompetencje lidera za pomocą metafory człowieka i części ciała, które symbolizują poszczególne kompetencje i postawy. W tym artykule opiszę pokrótce tę metaforę, pokazując, jakie kompetencje są najważniejsze z perspektywy efektywności w pracy lidera na poziomie celów i relacji.

Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji specjalizującej się w rozwoju organizacji. Prowadzi podcast Na zdrowie organizacji. Autor książek.

Fundamentem, na którym stoi menedżer, są zasady i konsekwencja w ich przestrzeganiu. Dobry lider, wspólnie z zespołem, wypracowuje zasady, których jest strażnikiem. Oczywiście, każdy członek zespołu ma prawo do odwoływania się do wspólnie ustalonych zobowiązań członków zespołu wobec siebie. Obok wspólnie wypracowanych zasad, ważne jest również to, aby konsekwentnie ich przestrzegać. Bez pierwiastka konsekwencji żadne zasady nie będą funkcjonować dobrze. Potrzebujemy, wspólnie ze wszystkimi członkami zespołu, przestrzegać i rozwijać kontrakt zawarty w grupie. Taki kontrakt zespołowy powinien się zmieniać i rozwijać razem z grupą, zakresem obowiązków i celami do osiągnięcia.

Nastawienie na cel i relacje dwie – kluczowe kompetencje lidera

Lider musi stać stabilnie na dwóch nogach. Pierwsza noga symbolizuje relacje, a druga cele. Jeżeli w procesie zarządzania zespołem będziemy osłabiać którąś z nóg, na przykład, będziemy stawiać tylko na efektywną i bezwzględną realizację celów, to niestety, ale efektywność pracy lidera, a zarazem zespołu nie będzie optymalna. Taki lider będzie prawdopodobnie zarządzał tylko przez naciski na realizację celów, nie dając odpowiedniego wsparcia i patrząc przez pryzmat tabelki. Prędzej, czy później doprowadzi w ten sposób do osłabienia motywacji pracowników i spajającego zespół klimatu. Taki lider może wydawać się bezduszny i nieuczynny, który odseparowany od prawdziwego życia, które toczy się w zespole. Patrząc z drugiej strony na rolę lidera, jeżeli nadmierny nacisk położy jedynie na wartościowe, dobre relacje, atmosfera w zespole, prędzej czy później okaże się, że zespół nie osiąga wyników. Co więcej, relacje też zaczną się pogarszać w zespole, po-

nieważ konflikty, niedopowiedzenia, brak konsekwencji w przestrzeganiu zasad, doprowadzą do pogorszenia atmosfery i efektywności. Tak więc, aby zespół był efektywny, lider zespołu musi dbać o te dwie nogi relacji i celu, aby mógł stabilnie, a nie kuśtykając poruszać się do przodu i dawać satysfakcję wszystkim członkom zespołu z jego współtworzenia.

Etyka w pracy nowoczesnego lidera
Symbolicznie w moim modelu lidera, aspekt etyczny symbolizuje kręgosłup. Jak wiadomo, kręgosłup spaja i utrzymuje możliwość i stabilizację ruchu ciała. Podobnie jest z rolą lidera. Lider poprzez swoje zachowania powinien być dobrym przykładem dla pracowników. Jeżeli zachowuje się niespójnie, nieetycznie, to znaczy, że daje przyzwolenie na takie zachowania członkom zespołu.

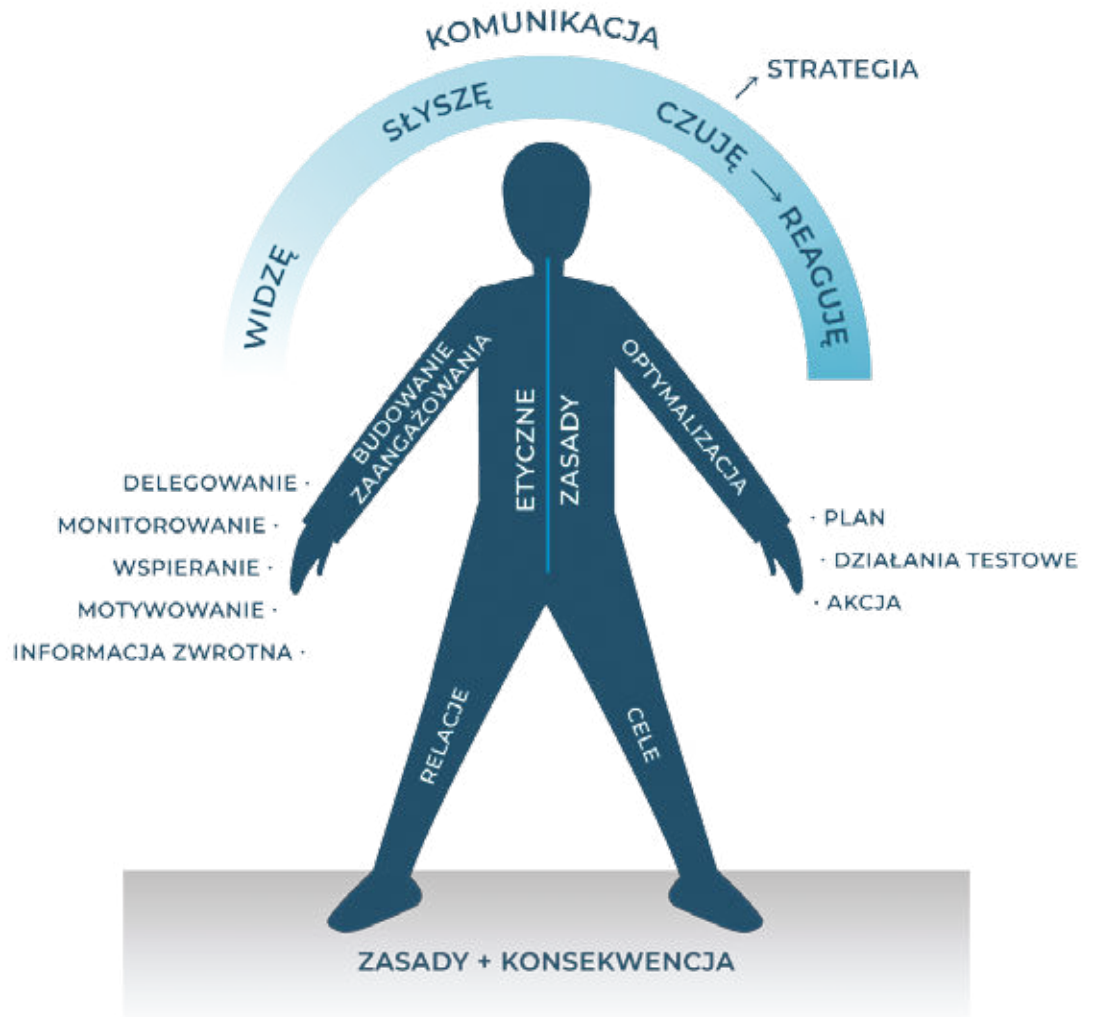
Dobry lider daje przykład swoim zachowaniem, ale także zauważa pozytywne zachowania innych członków zespołu, wzmacnia je, nazywa i mówi o nich. Nawet jeżeli musi podjąć decyzję, która jest trudna, postępuje zgodnie z zasadami, które wspólnie ustalił z zespołem. Odwołuje się także do misji i wizji firmy i nie daje sobą manipulować, a jednocześnie, nie manipuluje innymi ludźmi. Dbą o otwartość i szczerść we wzajemnych relacjach.

Rolą lidera jest budowanie zaangażowania członków zespołu

Budowanie zaangażowania symbolizuje prawa ręka lidera naszego modelu. Budowanie zaangażowania oznacza, że lider motywuje, wskazuje cel, daje informację zwrotną. Nie obawia się też kontrolowania i monitorowania aspektów w pracy i wskaźników, które przyczyniają się do realizacji celów zespołu. W ten sposób pokazuje członkom zespołu, co jest ważne i w którym kierunku należy podążać.

Optymalizacja procesów pracy w roli lidera

Rolą lidera jest również optymalizowanie efektywności i procesów w pracy w zespole. Lider musi nieustannie dążyć do tego, żeby zauważać te obszary, które nie funkcjonują i samodzielnie lub wspólnie z zespołem naprawiać te błędy. Dlatego



w moim modelu lewa ręka symbolizuje to kluczowe działanie. Uważam, że lider powinien w ten sposób pokazywać, że należy cały czas stawać się lepszym zespołem, pracownikiem, a finalnie, lepszą firmą. To doskonalenie się powinno być wpisane w DNA każdej firmy, aby ustrzec się rutyny i marazmu w organizacji. Skład tej kompetencji wchodzi takie umiejętności jak zarządzanie zmianą, zarządzanie procesami czy też rozwiązywanie konfliktów.

Empatia w roli nowoczesnego lidera

W modelu nowoczesnego lidera bardzo ważną funkcję pełni też empatia – symbolizuje ją serce. Oczywiście empatia to część inteligencji emocjonalnej, ale w roli lidera bardzo ważne jest to, aby zrozumieć perspektywę różnych stron: klienta, pracowników czy kierownictwa wyższego szczebla. Dzięki empatii, która nie jest rozumiana po prostu jako tłumaczenie się z niepowodzeń i błędów, ale jako niepewność postawienia się perspektywy innej osoby, zrozumienia sytuacji i znalezienia odpowiedniego działania, które usprawni pracę czy poprawia atmosferę w firmie i zespole.

Nie mam też tutaj na myśli wchodzenia w rolę „advokata diabła”. Zrozumienie nie oznacza także pobłażliwości. Empatia nie ogranicza konsekwencji i obchodzenia zasad, które powinny wszystkich obowiązywać bez wyjątku. Oczywiście, trzeba być elastycznym, ale zawsze, jeżeli odstępuje się

„
Dobry lider daje przykład swoim zachowaniem, ale także zauważa pozytywne zachowania innych członków zespołu, wzmacnia je, nazywa i mówi o nich.

od wspólnych zasad, starajmy się przestawić nasze intencje, a nie po prostu zmieniać reguły w trakcie ich obowiązywania, traktując ludzi nierówno lub niesprawiedliwie.

Komunikacja w roli nowoczesnego lidera

Rola lidera to w dużej mierze komunikacja, a w tym modelu najlepiej symbolizuje ją głowa, a dokładniej: usta, oczy, uszy i nos. Lider musi działać na zasadzie: widzę, słyszę, czuję – rozmawiam i reaguję. Czyli, jeżeli zauważa jakieś niekonstruktywne zachowanie, wyczuwa jakąś problematyczną sytuację, nie chowa głowę w piasek, tylko rozmawia o niej z zespołem. I tu znowu odwołam się do empatii i do konsekwencji, która jest podstawą w roli lidera: nie może on unikać konfliktów i spojrzenia twarzą w twarz wyzwaniom.

Strategia w roli nowoczesnego lidera

Lider zespołu musi mieć strategię dojścia do celu, który sobie wyznaczył klub, został postawiony przed zespołem. Nie zawsze musi oznaczać samodzielnie, może to zrobić ze swoim zespołem, ale warto, żeby ta strategia była. Strategia dojścia do celu to często brakujący element w zarządzaniu w roli lidera. Dobry lider musi posiadać wizję przyszłości i sposób dotarcia do niej. W ten sposób utrzymuje wysoką motywację członków zespołu i daje powód do działania i rozwoju.

Długofalowe myślenie w roli nowoczesnego lidera

Lider ma strategię, musi patrzeć długofalowo i widzieć konsekwencje decyzji i działań, które podejmuje. Powinien reagować na bieżąco, na wszelkiego rodzaju zmiany, a jednocześnie, musi być konsekwentny w realizacji tej wizji i mieć wewnętrzną pewność, że to, co realizuje, rzeczywiście daje wartość. Długofalowe myślenie oznacza, że czasem trzeba podjąć niepopularne decyzje, albo wręcz cofnąć się kilka kroków w rozwoju dokonując zwrotu, a czasem może zrezygnować z nadarzającej się szansy, mając na uwadze długofalowy cel, do którego dąży. Ta długofalowa wizja i sposób myślenia powodują z jednej strony silną koncentrację na celu, a z drugiej, jest kanwą do budowania relacji i zaangażowania zespołu.

Lokomotywa, która prowadzi firmę w dobrym kierunku

Wyobraź sobie swoją idealną pracę. Jasna ścieżka rozwoju, dobre pieniądze, zgrany zespół i wygodna lokalizacja. Do tego elastyczne podejście do formuły pracy, wzajemny szacunek i dbanie o relacje wewnątrz i na zewnątrz. Czy szukasz właśnie takiej firmy?



Anna **Rogińska**
CEO, VIPoL Group

Gdy stanęłam na czele firmy, zadałam sobie dwa ważne pytania. Pierwsze: jak zmotywować moich pracowników do wydajnej pracy oraz drugie: jak zachęcić ludzi z zewnątrz, których potrzebuję, by pracowali właśnie dla mnie i zostawili swoje dotychczasowe miejsca pracy? Czulałam, że od odpowiedzi na te pytania zależy bardzo dużo. Wiedziałam, że muszę zbudować sobie zespół zaufanych ludzi, by wdrożyć w życie moją wizję rozwoju firmy. Motywacja moich pracowników stała się więc dla mnie kluczem do sukcesu.

Zmotywowani pracownicy są bardziej kreatywni

Zmotywowani pracownicy są zaangażowani, pracują wydajniej, są też bardziej kreatywni – po prostu chcą im się chcieć. Co więcej – zmotywowani inspirują i dodają skrzydeł każdej organizacji. Są lokomotywą, która prowadzi daną firmę w dobrym kierunku. Każdy lider powinien określić czynniki, które sprawią, że jego pracownicy poczują chęć do działania, z własnej woli będą dążyć do osiągnięcia wyznaczonych celów, a do tego mieć satysfakcję i radość z wykonywanej pracy. Te czynniki to tzw. motywatory i nietrudno się domyślić, że pierwsze miejsce należy do pieniędzy – satysfakcjonujące wynagrodzenie oraz premie i dodatki za świetne wyniki – tak, to z pewnością motywuje każdego. Możemy jednak zarabiać świetnie, ale jeśli inne motywatory są zaniedbane – pracownicy i tak



prędzej czy później zmienią miejsce zatrudnienia. Silnym motywatorem dla wielu osób jest też prestiż, czyli satysfakcjonujące stanowisko, które wzbudza szacunek otoczenia, albo komfortowe warunki pracy. Jeśli firma oferuje dodatkowe bonusy w postaci opieki medycznej, szkoleń, spotkań integracyjnych – jest już prawie idealnie. Prawie robi różnicę, jeśli w firmie zgrzyta komunikacja i nikt nie dba o atmosferę. Zgrany zespół, empatyczny szef – to kolejne motywatory do pozostania w konkretnym zespole.

Jak zatem zmotywować ludzi do pracy?

W prosty sposób – będąc w stosunku do nich fair, dbając o sprawną organizację pracy, dobrą komunikację, jasny podział obowiązków i uczciwe reguły gry. W firmie wszystkie role są ważne i potrzebne – jeśli tak przedstawimy członkom naszych zespołów ich obowiązki – z pewnością zmotywujemy ich do pracy. Nie bez znaczenia jest też budowanie zaufania poprzez umiejętność celowania obowiązków, dawanie przestrzeni na rozwój i docenia-

nie efektów pracy. Dobry szef, zamiast patrzeć ludziom na ręce i stosować metodę kija, będzie raczej drogowskazem, wsparciem dla swoich pracowników. Zamiast rozkazywać, przekaże wskazówki, zamiast nakazywać, rozdzieli zadania właściwym ludziom. Nie oznacza to, że nie będzie wymagający, wręcz przeciwnie – dobry lider wie, czego chce i potrafi to egzekwować, ale absolutnie nie w atmosferze terroru, lecz przyjaznej współpracy, w której ludzie mają poczucie bezpieczeństwa i rozwoju.

Wspólnie motywować się do efektywnej pracy

Wszyscy potrzebujemy motywacji do pracy – zarówno od przełożonych, jak i tej wewnętrznej, płynącej od nas samych.



Jarosław **Dobrowolski**
koordynator, Bravecure

W firmie Bravecure doskonale zdajemy sobie z tego sprawę, dlatego organizujemy wiele spotkań integracyjnych, inwestujemy w warsztaty, szkolenia – po prostu dbamy o to, by wspólnie motywować się do efektywnej pracy i podejścia pełnego zaangażowania. Szkolenia, warsztaty i inne formy edukacji niewątpliwie wpływają na motywację naszych zespołów – pracownicy bardzo chętnie biorą w nich udział właśnie po to, by wzmocnić swoją chęć do działania na rzecz firmy. Te pełne energii spotkania służą pracy nad sobą i zrelaksowaniu się – chodzi o to, by po prostu polubić swoją pracę. Oczywiście podczas szkoleń polegamy na spe-

jąc jednocześnie swobodę do dobierania się według preferencji.

Poczucie wolności, odpowiedzialności i zaufania

cjalistach, którzy starają się łączyć pracowników z różnych grup wiekowych – uczestnicy wykonują szereg ćwiczeń zadaniowych, które uczą wzajemnej komunikacji, da-

Jeśli spojrzymy na czynniki motywacyjne, to uważam, że dziś sama płaca nie jest najważniejszym motywatorem. Oczywiście jest istotne to, ile zarabiamy, ale

według mnie do pozostania w danym miejscu pracy motywuje nas głównie nasza efektywność. Jeśli jesteśmy doceniani, możemy do organizacji wносить coś od siebie i po prostu pomagać innym ludziom – to jest to, co w naszej branży opieki stanowi najwyższą wartość. Niezwykle istotne jest również poszukiwanie równowa-

gi pomiędzy pracą a odpoczynkiem. W Bravecure zdajemy sobie sprawę, że stereotypowy ośmiodziesiętny dzień pracy nie sprzyja efektywności. Pracownikom wyznaczamy więc zadania i dajemy pełną swobodę w ich wykonaniu. To sprzyja poczuciu wolności, odpowiedzialności i zaufania, co z kolei stanowi niezwykle ważny czynnik motywujący.

Istotne są też jasne zasady zatrudnienia – im prostsze reguły gry, tym lepiej. Na pierwszym planie zawsze jest empatia, pomoc drugiej osobie – to się najbardziej liczy w naszej branży. Zwracamy też uwagę na kondycję psychiczną naszych pracowników, unikamy presji czasu, niepotrzebnego stresu – w naszej pracy tylko zrelaksowany, mało obciążony zespół dobrze wykonuje swoje zadania. Dodatkowo unikamy chorej rywalizacji – w naszej firmie zespoły, zamiast rywalizować, uzupełniają się, uczą od siebie nawzajem. Pomagają w tym liderzy, których rola w motywowaniu zespołu jest kluczowa, absolutnie niezbędna. Liderzy w Bravecure doskonale wiedzą, dokąd nasza firma zmierza i potrafią pociągnąć za sobą ludzi, którzy tworzą rozwijającą się, osiągniętą sukcesy firmę.

