

# SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE



## Głodni doceniania, czyli słów kilka o roli docenienia w miejscu pracy

**Paradoks dzisiejszych czasów: mnożą się programy uznaniowe i benefitowe dla pracowników, a poziom satysfakcji z pracy i zaangażowania w nią spada. I jest to niestety problem w skali globalnej. Dlaczego tak się dzieje?**



Iwona Skiba

dyrektor Obszaru Szkoleń  
Psychologii Biznesu GRUPY ODITK

Instytut Gallupa od dawna realizuje badania poziomu satysfakcji z pracy. Wyniki można podsumować w dwóch słowach: „rzęsa niezaangażowanych”. Dla mnie jeszcze ciekawsze są wyniki badania pokazujące, co odróżnia menedżerów pracowników zaangażowanych od menedżerów pracowników niezaangażowanych.

### Docenianie a zaangażowanie

Otóż menedżerowie zespołów zaangażowanych często komunikują się z pracownikami. Udzielają im systematycznie feedbacku, mówią wprost i jasno o celach i oczekiwaniach oraz koncentrują się na mocnych stronach pracowników. W tym artykule chciałabym skupić się na tej ostatniej kwestii. Co to znaczy, że menadżer

koncentruje się na mocnych stronach swoich pracowników? Po pierwsze znaczy to, że je zna. Po drugie, że je docenia, a po trzecie, że umie z nich korzystać i wie, jak je wzmacniać. I tu dotknęliśmy jednego z bardziej gorących tematów, którym żyje teraz HR, a mianowicie doceniania. Dlaczego poczucie docenienia jest dla pracowników tak ważne? Ponieważ kolejne miejsce po potrzebie fizycznego przetrwania zajmuje przetrwanie psychologiczne, czyli potrzeba bycia zauważonym, zrozumianym, obdarzonym zaufaniem i docenionym. Każdy z nas pragnie mieć świadomość, że to co robimy, ma znaczenie i że inni doceniają nasz wkład.

### Dlaczego pracownicy odchodzą?

Ta silna potrzeba pracowników niestety często spotyka się z przekonaniami menadżerów w rodzaju: „Dlaczego mamy się zajmować tą kwestią – przecież uczciwie im płacimy!”, „To prawda, że chcemy, aby pracownicy czuli satysfakcję i docenienie, ale w pracy nie chodzi o uściski i dobre vibracje, tylko o rezultaty” czy koronne: „Nie mam na to czasu”.

Badania Instytutu Saratoga pokazują, że 89 proc. menadżerów sądzi, że ich pracownicy odchodzą dla lepszych pieniędzy. Tymczasem analogiczne badania przeprowadzone na pracownikach wskazują, że ze względów finansowych odchodzi zaledwie 12 proc. z nich. Aż 88 proc. to inne przyczyny, tj. powody natury psychologicznej: niespełnione oczekiwania, niedopasowanie do stanowiska, słaby coaching i informacja zwrotna, małe szanse na rozwój i awans oraz poczucie niedoceniania.

### Samo „dziękuję” nie wystarczy

Na szczęście wielu menadżerów dziękuje pracownikom. Zauważa ich wyniki i wysiłek, koncentrując się na zachowaniach w myśl idei: „złap pracownika na robieniu tego, czego od niego oczekujesz i nagródź to”. Posługują się sprawnie uznaniem. Jednak komunikowanie doceniania wobec pracownika czy współpracownika jest szersze od uznania, bo koncentruje się nie tylko na zachowaniach, ale też na wartości pracownika jako osoby. Menadżer powinien doceniać charakter pracownika i jego osobowość. Problem z docenianiem jest taki, że wymaga indywidualizacji.

### Języki doceniania

Według Garrego White’a i Paula Chapmana, autorów bestsellerowej

publikacji „5 języków doceniania w miejscu pracy”, istnieje pięć sposobów na docenienie:

1. **Nagroda** – namacalne prezenty, choć nie zawsze rzecz (np. wyjazd weekendowy);
  2. **Afirmacja słowna** – służy komunikowaniu pozytywnego przesłania innej osobie;
  3. **Wartościowo spędzony czas** – poświęcenie drugiej osobie skoncentrowanej uwagi;
  4. **Akt służby** – pomoc, wsparcie;
  5. **Dotyk** – uścisk dłoni czy przybicie „piątki” (należy nadmienić, że jest to język problematyczny i najmniej oczekiwany w miejscu pracy, jednak ważny dla wielu osób w sferze prywatnej).
- Każda osoba dysponuje podstawowym i wtórnym językiem doceniania. Nasz podstawowy język przemawia do nas silniej, dobitniej niż inne. Mimo że jesteśmy gotowi zaakceptować docenianie we wszystkich pięciu językach, nie będziemy czuli się naprawdę zachęceni, jeżeli docenienie nie zostanie wyrażone naszym podstawowym językiem. Oczywiście jest też, że naturalnie komunikujemy zachęty innym ludziom, posługując się naszym podstawowym językiem. „Mówimy naszym własnym językiem” i jesteśmy zdziwieni, kiedy np. publiczne wywołanie naszej podwładnej podczas konferencji firmowej nie spo-

tyka się z jej zadowoleniem. Jeżeli np. afirmujące słowa są najmniej ważnym językiem doceniania twojego pracownika, nie ma znaczenia, jak wielkich pochwał mu udzielisz – i tak nie będzie czuł się zachęcony. I odwrotnie – językiem, który cenimy najmniej, posługujemy się najrzadziej.

### Who is who?

Warto podkreślić, że nie jest trudno zdiagnozować, który język doceniania jest dla nas, naszych pracowników i bliskich istotny. Kluczowa jest tu rola obserwacji, słuchania narzekań (tak, tak) oraz pytania. Zrozumienie i akceptacja różnic istniejących pomiędzy członkami twojego zespołu w kwestii doceniania są niezmiernie ważne. Programy uznaniowe funkcjonujące w firmach skupiają się zazwyczaj tylko na dwóch językach doceniania: nagrodach i afirmujących słowach. To luka, bo dla około 40–50 proc. pracowników podstawowymi językami doceniania jest wartościowo spędzony czas i akt służby. Badania pokazują, że komunikowanie doceniania względem pracowników zmniejsza prawdopodobieństwo ich odejścia, zwiększa ich satysfakcję i efektywność. Stawka jest warta podjęcia wysiłku, a pytanie nie brzmi: „Czy ty doceniasz swoich pracowników?”, ale „Czy oni czują się docenieni?”.

## SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

# Czas wrócić do podstaw

Motywowanie pracowników powinno wykrócić poza sferę modelowania finansowego i tematu benefitów. Na tym polu rzeczywiście wiele organizacji odrobiło już lekcję; te które jeszcze tego nie zrobiły, bardzo często po prostu nie mają na to odpowiednich środków. Są to często firmy z sektora MŚP, których nie stać na takie wydatki jak wielkie korporacje. Muszą one nadrabiać budowaniem lepszej atmosfery pracy, elastycznym, mniej biurokratyzowanym podejściem czy możliwością wykazania się większą inicjatywą pracowników, aby mieli oni poczucie wpływu na swoją pracę.



Maciej Sasin

socjolog, filozof, twórca Akademii Rozwoju Kompetencji

współpracowników i możliwość rozwoju zawodowego w oparciu o ciekawe wyzwania. Ważna jest również osoba przełożonego, który traktuje pracowników nie tylko podmiotowo, lecz widzi w człowieku potencjał, który warto wzmacniać i w jak największym stopniu wykorzystać w miejscu pracy.

### Współtworzyć środowisko pracy

Nie mam tutaj na myśli tylko wybranej grupy pracowników, która kwalifikuje się do tak zwanych programów zarządzania talentami. Mam tu na myśli podejście do wszystkich pracowników, gwarantujące ich zaangażowanie, a właściwie dające możliwość zaangażowania się w pracę i współtworzenie środowi-

ska pracy. Właśnie budowanie środowiska pracy, które jest motywujące, charakteryzuje się tym, że pracownicy nie tylko czują się jego częścią, lecz chcą je współtworzyć. Pracownicy chcą się angażować i rozwijać w firmach, które patrzą szerzej na to, co robią. Myślą nie tylko o sobie i swoich zyskach, lecz także o klientach w taki sposób, że chcą im dać wartość, a także o środowisku naturalnym, czyli ważny staje się sposób, w jaki organizacja wytwarza swoje dobra. Etyczne podejście do biznesu przyciąga nie tylko młodych pracowników, ale jest ważne dla wszystkich pokoleń. Zatem kluczem do przyciągnięcia pracowników i utrzymania ich w firmie jest zbudowanie takiej kultury organizacyjnej, która jest nie tylko akceptowana przez pracowników, lecz w pewnym sensie stają się oni jej fanami. A kiedy już nimi są, wiedzą, że mogą dla niej wiele poświęcić i chcą to zrobić.

### Elastyczność

Mówiąc o motywowaniu pracowników, trzeba powiedzieć też o elastyczności w kontekście budowania takiego środowiska pracy, gdzie pracownicy mogą dopasować je do swo-



jego życia osobistego, a nawet hobby. Elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej, a nawet czasem możliwość szybszego wyjścia z pracy i odrobienia tych godzin w innym czasie stają się coraz bardziej popularną metodą przyciągania pracowników do pracy. Niektóre firmy idą tak dalece na rękę pracownikom, że dają im nawet kilkumiesięczne zwolnienie ze świadczenia pracy, aby ci mogli spełnić marzenia swojego życia, jakim na przykład jest wyjazd do Azji. W tym kontekście spotkałem się nawet z sytuacjami, w któ-

rych pracownik przeprowadził się z Polski do Japonii lub do Tajlandii, gdzie pracował zdalnie, wykonując swoje obowiązki.

Uważam, że coraz ważniejsze jest umożliwienie pracownikom realizowania swoich indywidualnych planów zawodowych w miejscu pracy. Wiele firm przekonało się do tego, że warto dać pracownikom wolną rękę, co w wielu obszarach przyczynia się do rozwoju także ich organizacji. Łączenie celów pracownika i celów organizacyjnych powinno uwzględniać się już na etapie rekrutacji.

Jeśli w sektorze dużych firm i korporacji kończy się przewaga w walce o pracownika, powiązana w ten czy inny sposób z finansami, to czas wrócić do podstaw. Tymi podstawami są właściwe relacje w firmie pomiędzy współpracownikami i z managementem, motywujące otoczenie

REKLAMA

## Do czego motywują BENEFITY?

Mówimy MOTYWACJA, myślimy BENEFITY.

Czy wystarczy dać Pracownikom jakiegokolwiek świadczenia pozapłacowe, by zmotywować ich długotrwale do twórczej i skutecznej pracy? Zobacz, do czego zmotywują pracowników dobrze dobrane benefity, w trzech prostych krokach!



### Krok 1

Według dwuczynnikowej teorii Herzberga benefity zaliczają się do grupy czynników higienicznych. Czyli tych, które nie mają bezpośredniego wpływu na zaangażowanie ludzi, ale niwelują ich potencjalne niezadowolone. To znaczy, że samymi świadczeniami nie zbudujemy lojalnego i zaangażowanego zespołu – tu potrzebujemy więcej narzędzi i własnego zaangażowania. Ale bez podstawowych benefitów nawet nie warto zaczynać!

### Krok 2

Wybór benefitów świadczy o tym, czy pracodawca rozumie potrzeby swoich pracowników i chce się o nich zatroszczyć. Może to robić proponując im dobrą opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, kartę sportową i catering dietetyczny. Wśród „świadczeń pierwszej potrzeby” są też dojazdy do pracy (np. auta i skutery na minuty) oraz zajęcia i kolonie dla dzieci. Z takich benefitów, które są dla nas wartościowe i ułatwiają nam życie, trudno zrezygnować! To może mieć ogromny wpływ na decyzję o pozostaniu w firmie, nawet mimo niedogodności w innych obszarach.

### Krok 3

Wśród najważniejszych motywatorów ludzie wymieniają często możliwość rozwoju osobistego i realizacji marzeń. Warto wziąć je pod uwagę przy budowie programu benefitów. Dofinansowanie do kursu fotograficznego i podróży do Maroko to coś, co zostanie z pracownikiem na długo i na pewno zmotywuje go do intensywnej pracy na rzecz firmy. Dla pracodawcy, który nie wręczył bonu do przypadkowego sklepu, tylko naprawdę zainteresował się prywatnymi planami swoich ludzi i realnie pomógł w ich realizacji, pracuje się zupełnie inaczej!

W Kafeterii MyBenefit pracownicy sami wybierają najlepsze benefity.

Bądź aktywny! Tak jak lubisz.



MyBenefit

## SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

## Płaca to nie wszystko – pozapłacowe narzędzia motywowania popularniejsze od tradycyjnej premii?

**Związek pomiędzy zaangażowaniem pracownika w wykonywaną pracę a zaangażowaniem jego klienta, który decyduje się na oferowaną przez niego usługę, a później chętnie i często wraca do niego po kolejne rozwiązania, zwiększając tym samym zyski całej jego firmy, znany jest nie od dziś. Natomiast elementem, który się zmienia, jest sposób budowania przez pracodawcę motywacji pracownika do wykonywania zadań.**



Katarzyna Heflik

koordynator ds. rozwoju jednostek franczyzowych, Lauren Peso Polska

Z biegiem lat zwiększa się wachlarz możliwości pozafinansowych, które posiada pracodawca, aby skutecznie zachęcić swój zespół do działania. Jedną z rzadziej stosowanych już dzisiaj form jest nadawanie tytułu „Pracownika miesiąca”. Taki sposób może bowiem wpływać ujemnie na cały zespół, ponieważ wyróżnianie czy faworyzowanie jednej osoby demotywuje zazwyczaj pozostałą część załogi, co skutkuje napiętą atmosferą oraz niejednokrotnie niezdrową rywalizacją. Zdecydowanie bardziej sprawdzają się formy, które uwzględniają wkład całego zespołu i nagradzają cały zespół za dobrą pracę.

**Wyjazd integracyjno-motywacyjny**  
Przykładem takiego działania może być organizacja wyjazdu integracyjno-motywacyjnego dla zespołu.

Podczas szeregu wspólnych aktywności zespół ma szansę poznać się nieco lepiej, pośmiać, nawiązać znajomości, które czasami przenoszą się także na grunt prywatny. Z szeregu badań i obserwacji z poprzednich lat w firmach z różnych branż wynika, że lepiej i wydajniej pracują te zespoły, w których panuje dobra atmosfera oraz dobre relacje pracowników z bezpośrednim przełożonym. Jest to jeden z kluczowych warunków, dla których ludzie chcą dawać z siebie więcej w pracy. Ma to bezpośrednie przełożenie na wyniki całego zespołu, a tym samym powiększanie zysków firmy.

Wyjazdy integracyjne świetnie się zatem sprawdzają w roli motywatorów. Mogą być także połączone z jakimś ciekawym wykładem znanej osobistości, bywa bowiem, że historie o sukcesie słyszane z ust znanego sportowca czy biznesmena, są inspiracją do własnego rozwoju i wpływają na automotyację danego pracownika.

**Jasne zasady**

Na wysokiej pozycji wśród motywatorów plasuje się także znajomość oczekiwań szefa wobec pracowników oraz jasno i konkretnie stawiane przed firmowym zespołem zadania, jak również rozliczanie go z osiągniętych wyników, nie zaś ze sprostania narzuconym normom i limitom. Należy przy tym pamiętać, że bardziej motywująco zadziała umożliwienie zespołowi udziału w planowaniu celów, zadań i strategii ich wykonania. Zostawiamy mu tym samym większe

pole decyzyjności, co wpływa na zwiększanie jego zaangażowania, ale także kompetencji. Pracodawca powinien również mieć świadomość tego, jak ważną rolę może w przypadku niektórych pracowników odegrać sukces – ludzie są nastawieni na jego osiągnięcie, a zakończone z powodzeniem projekty motywują ich do podejmowania kolejnych wyzwań. Poczucie zdobywania coraz to nowych doświadczeń i umiejętności zarówno na polu rozwoju osobistego, jak również w obszarze kreatywnych rozwiązań biznesowych, towarzyszy ludziom każdego dnia, dając uczucie satysfakcji. Podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój zespołu np. za pomocą szkoleń to z kolei korzyść obustronna – nabywanie nowych umiejętności i poszerzanie horyzontów wpływa motywująco na pracowników, a przełożonemu zapewnia bardziej świadomą misję firmy, wydajną i efektywną załogę.

**Dobrze dobrany system motywacyjny**

Jakie jeszcze elementy powinny się znaleźć w dobrze dobranym systemie motywacyjnym? Przekonanie o tym, że samo wynagrodzenie za pracę jest wystarczającym motywatorem odeszło już dawno temu do lamusa, ale czynnik finansowy pełni nadal ważną rolę. Premie uznaniowe były, są i będą jednym z ważniejszych sposobów na zauważenie pracownika oraz zachęcenie go do dalszego wysiłku.

Czynnik finansowy zastosowany dodatkowo w formie świadczeń pozapłacowych (bonusy świąteczne, troska o samopoczucie zespołu w postaci dofinansowania kultury, sportu czy rekreacji) coraz częściej jest dla pracodawcy inwestycją, nie zaś jedynie kosztem. Pozwala to na budowanie zaangażowania załogi i wzrost jej efektywności, a także pomaga przyciągnąć talenty, gdyż wysokość płacy samej w sobie nie jest już jedynym atrakcyjnym warunkiem decydującym o wyborze danej firmy.

Przy całej idei nagradzania zespołowego należy uwzględnić to, że dany team to także zbiór osobowości, z których każda lubi czuć się doceniona i wynagrodzona za swój wkład w istnienie firmy, a także czuć, że jej głos liczy się dla organizacji. Pamiętajmy jednak przy tym, że najważniejsza jest praca zespołowa, bo tylko ona przynosi wymierne korzyści. Motywująco powinna zatem wpływać na zespół świadomość, że jego członkowie mają wspólny cel i „grają do jednej bramki”, a to bardzo zwiększa poczucie jedności.



## Menadżerze, chcesz „uczynić” ludzi odpowiedzialnymi? Odpowiedzialność a zaangażowanie pracowników

**Jednym z wyzwań, o których najczęściej mówią liderzy, jest brak odpowiedzialności w ich organizacjach. Chcą, aby ludzie byli bardziej zaangażowani i mieli poczucie własności.**



Marcelina Przybysz

koordynator projektów doradczych GRUPY ODITK

Dlaczego? Odpowiedzialni pracownicy nie obwiniają innych. Idą do przodu, znajdując sposób wykonania swojej pracy pomimo różnych przeszkód i niepowodzeń. Jako lider nie możesz uczynić ludzi odpowiedzialnymi. Prawdziwa

odpowiedzialność kształtuje się w twoim zespole, gdy pracownicy mają poczucie, że:

**Praca, którą wykonują, ma znaczenie**

Ludzie pracują dla pieniędzy. Pracują lepiej wspierani przez dobrych liderów. Pracują najlepiej, gdy czują, że ich praca ma znaczenie. Jeśli pracownik naprawdę zrozumie, w jaki sposób jego rola powiązana jest z innymi obszarami organizacji i pozwala zrealizować misję firmy, będzie znacznie bardziej skłonny dać z siebie 100 proc. Nawet jeśli do aktualnie wykonywanego zadania nie wykazuje szczególnej pasji.

Kiedy liderzy zapewniają swoim pracownikom poczucie celu ich pracy, w naturalny sposób wzrasta ich zaangażowanie i satysfakcja.

**Mają wpływ na rezultaty**

Jeśli zamierzasz sprawić, by członkowie zespołu byli odpowiedzialni za dostarczanie wyników, wyrażaj dokładnie, jakich rezultatów oczekujesz. Pomocne będzie zaangażowanie pracownika w ten proces. Kiedy pracownicy czują, że mieli udział w wyznaczaniu celów, pojawia się efekt własności. Formulowanie SMART-nych celów, a następnie systematyczne przeglądanie postępów prac przynosi wymierne efekty: „to, co zostaje zmierzone, zostaje zrobione”. Jeśli skupisz się na najważniejszych celach i sprawisz, że będą prioryte-

tem, tak samo będzie myślał i działał twój zespół.

**Są doceniani przez swojego menadżera**

Zaangażowanie pracowników w 70 proc. zależy od ich menadżerów (badanie Instytutu Gallupa, 2015). Świetni menadżerowie konsekwentnie angażują swoje zespoły, aby osiągnąć wyróżniającą się efektywność. Tworzą środowiska, w których pracownicy biorą odpowiedzialność za zaangażowanie swoje i swojego zespołu oraz budują miejsca pracy, które są motorem wydajności i rentowności.

**Mają uprawnienia**

Jak powiedział Bill Gates: „As we look into the next century, leaders will be those who empower others”. Jeśli członkowie zespołu

zrozumią swój wkład w szerszy obraz organizacji i zidentyfikują się z celem, będą podejmować właściwe decyzje. Wzmocnienie roli członków zespołu oznacza dla lidera oddanie pola wpływu, ponieważ członkowie zespołu będą pracować tak, jak czują nadane im uprawnienia.

Zatem, mimo że nie możesz uczynić ludzi odpowiedzialnymi, możesz zaoferować im w tym względzie atrakcyjną ofertę. Owszem, tworzenie kultury odpowiedzialności nie jest łatwe. Jej implementacja wymaga dość sporo czasu, a później dalszej ciężkiej pracy, by kultura pozostała żywa. Taki wysiłek jednak się opłaca, ponieważ jest jednym z najlepszych sposobów na zapewnienie wysokiego zaangażowania pracowników i sukcesu w biznesie.

## SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

# Jesteś menedżerem? Naucz się motywować ludzi

**Firma może mieć świetny system motywacyjny, przeznaczać spore kwoty na gratyfikacje finansowe i pozapłacowe sposoby motywacji, ale zda się to na nic, gdy menedżer nie będzie potrafił słuchać, a jego zachowanie będzie przeczyć wartościom przedsiębiorstwa. Menedżer to najważniejsza osoba w budowaniu zaangażowania pracowników, dlatego powinien posiadać odpowiednie umiejętności. Jak poprawić swoje umiejętności w tym zakresie?**



Ewa Opolska

trener EY Academy of Business,  
autorka programów szkoleń  
poświęconych motywacji w biznesie.

### Doceniaj pieniądze, ale ich nie przeceniaj

Czy pieniądze to najlepszy sposób motywacji? Raczej czynnik higieny, który pozwala zaspokoić podstawowe potrzeby. Oczywiście, gdy pensja jest za niska, trudno sobie wyobrazić, by pracownika ucieszył bilet do kina. Ale pieniądze pełnią rolę motywatora tylko do pewnego momentu, po czym schodzą na dalszy plan. Jedno z badań pokazuje nawet, że wynagrodzenie znajduje się na drugim miejscu wśród najlepszych czynników motywacyjnych, na pierwszym zaś są relacje międzyludzkie w miejscu pracy. Innymi słowy: jesteśmy skłonni pracować nawet za niższą pensją, o ile atmosfera w pracy jest dobra, a ludzie życzliwi. Dlaczego? Ponieważ oprócz zaspokojenia podstawowych potrzeb, liczą się dla nas również potrzeby wyższego rzędu, czyli samorealizacja i uznanie w grupie społecznej.

### Wprowadzaj pozafinansowe narzędzia motywacji

Co może być czynnikiem motywującym, oprócz pieniędzy? Właściwie wszystko. Plany emerytalne, prywatna opieka medyczna, karnety na siłownię, dopłaty do posiłków, wyjazdy integracyjne, wspólne wyjścia, finansowanie różnych form wypoczynku, a nawet miejsce parkingowe. Motywatorami mogą być nie tylko rzeczy materialne, ale także uznanie przełożonego, czy dostarczanie pozytywnej informacji zwrotnej, pokazującej że praca została dobrze wykonana.

### Motywuuj słowami

Skoro powiedzenie „świetnie się spisałeś” niewiele kosztuje, a może zdziałać cuda, dlaczego tak rzadko je stosujemy? Po pierwsze – nie doceniamy tego narzędzia. Po drugie – nie potrafimy się skutecznie komunikować. Już sama informacja o nagrodzie może zmienić diametralnie jej charakter. Informacja o podwyżce po otrzymaniu przelewu na konto odbierana jest zupełnie inaczej niż kiedy o tej samej podwyżce poinformuje szef, gratulując doskonałych wyników. Co ciekawe, o nagrodzie można poinformować również tak, że pracownik odczuje ją jako karę. „Świetnie pracowałeś. Obyś tylko teraz nie zwolnił tempa, bo poprzeczka poszła w górę” – to nie nagroda, ale wręcz rodzaj groźby.

**Oceń system motywacyjny firmy**  
Jaki system motywacyjny jest skuteczny? Po pierwsze – dostosowany do ludzi, pracujących w danej firmie – uwzględniający ich wykształcenie, wiek, przynależność pokoleniową, konkretne potrzeby, krąg społeczny, poziom finansowy i wartości. Nie warto kopiować systemu motywacyjnego tylko dlatego, że w innym miejscu się sprawdził. To, co było dobre w banku, niekoniecznie sprawdzi się w mediach, co skuteczne w firmie produkcyjnej nie musi działać w firmie handlowej. System motywacyjny powinien być przy tym przejrzysty i spójny. Ważne, by poszczególne narzędzia współgrały ze sobą, np. by system oceny był powiązany z systemem awansów.

### Wprowadź zarządzanie przez motywowanie

Nie można oczekiwać, że sprawę motywacji przejmie w całości dział HR. W polskich firmach coraz bardziej popularna staje się koncepcja motywującego zarządzania. Co to znaczy? Przede wszystkim to świadomość, z jakich ludzi składa się zespół, jakie możliwości daje firma i czego oczekuje się od managera. Zarządzający powinien mieć poczucie, że jest odpowiedzialny nie tylko za zadania i cele, ale także za ludzi.

**Dostosuj benefity do pracownika**  
Menedżer musi poznać swojego podwładnego, aby wiedzieć, co może skutecznie zwiększyć jego zaangażowanie. Model zindywidualizowanych benefitów to ideał, do którego powinniśmy dążyć. Wymaga on uważności, empatii, umiejętności nawiązywania relacji. Dobrą praktyką, pozwalającą iść w tym kierunku jest system oceny pracowniczej. Pracownik ma świadomość czego od niego oczekuje i jakie

ma możliwości rozwoju, szef natomiast pozyskuje informację, co jest dla pracownika ważne.

### Kij i marchewka? Informacje negatywne przekazuj w odpowiedni sposób

Są organizacje, w których brak nagrody stanowi... karę. Nie ulega jednak wątpliwości, że w przypadku niedociągnięć trzeba dawać pracownikowi informacje korygujące. Istotne jest jednak to, w jaki sposób przekazywane są negatywne uwagi. Zwykle stosuje się metodę „kanapki”, czyli rozpoczyna od pochwały, potem przechodzi do krytyki i kończy znowu „głaskaniem”. To jednak manipulacja, powodująca niepotrzebne zawyżanie nastroju pracownika. Fundując mu emocjonalną huśtawkę, nie budujemy atmosfery zaufania.

### Nie stosuj tylko tych motywatorów, które są atrakcyjne dla ciebie

To, co działało jakiś czas temu, niekoniecznie musi działać dzisiaj. Widać to podczas rozmów kwalifikacyj-

nych z najmłodszymi kandydatami do pracy. „Czy w firmie są świeże owoce?” „Czy mogę iść na dwa miesiące urlopu?” – to tylko przykładowe pytania, które podczas nich padają. Menedżerowie 35+ najczęściej nie rozumieją takich potrzeb dwudziestokilkulatków i oferują im benefity, które są atrakcyjne dla nich samych, zapominając o potrzebach i oczekiwaniach pracowników.

### Nie mów: motywowanie? To nie dla mnie

Czy tylko natural born leader i osoba z charyzmą może mieć umiejętności skutecznego motywowania innych? Kiedyś powszechna była opinia, że osobowość człowieka kształtują geny i trzy lata procesu socjalizacji. To oczywiście dość kontrowersyjna teza i współcześnie sądzi się raczej, że osobowość człowieka, podobnie jak wskaźnik inteligencji, może zmieniać się przez całe życie i jesteśmy w stanie odejść bardzo daleko od pierwotnego modelu zachowania. Oznacza to ni mniej ni więcej, że sztuki motywowania czy zmiany sposobu zarządzania możemy się po prostu nauczyć.

### Ucz się

Na szkoleniach zamkniętych EY Academy of Business staramy się poznać potrzeby klienta, operować konkretnymi przykładami i zaproponować narzędzia, stworzone na potrzeby firmy. Dlatego właśnie przygotowujemy warsztaty skrojone na miarę dla określonej kadry kierowniczej. Szkolenia otwarte mogą być natomiast inspiracją i szansą na poznanie innych punktów widzenia. Niezależnie od wariantu, trzeba jednak pamiętać, że jednorazowe szkolenie to nie wszystko. To raczej punkt wyjścia do długotrwałego procesu zmiany.



**Są organizacje, w których brak nagrody stanowi... karę. Nie ulega jednak wątpliwości, że w przypadku niedociągnięć trzeba dawać pracownikowi informacje korygujące.**

## Dobrze dobrane benefity motywują lepiej niż podwyżka

**Dziś już nie wystarczy, aby firma zaoferowała „cokolwiek” ponad wynagrodzenie. Dodatki pozapłacowe muszą być dostosowane do konkretnych potrzeb pracownika i nieść ze sobą realne korzyści.**



Małgorzata Kroh

dyrektor marketingu i rozwoju,  
Sodexo Benefits  
and Rewards Services Polska

mieć wpływ na decyzję kandydata o wyborze danego miejsca pracy. Pracodawcy zdają sobie sprawę, jak trudno dziś znaleźć na rynku dobrego specjalistę i utrzymać go w swoim zespole, dlatego coraz bardziej doceniają wartość systemów motywacyjnych opartych na optymalnych, „szytych na miarę” świadczeniach pozapłacowych.

### Możliwości wyboru

Przy konstruowaniu pakietów motywacyjnych, jeśli mają dobrze spełnić swoją rolę, należy brać pod uwagę wiek pracowników, charakter wykonywanej przez nich pracy czy też sytuację życiową. W takich przypadkach korzystnym rozwiązaniem stają się systemy kafeteryjne, które

pozwalają zatrudnionym na swobodę wyboru świadczeń pozapłacowych i dopasowanie ich do swoich oczekiwań. Oferowana przez nas platforma, umożliwi efektywne zarządzanie nawet setkami benefitów pozapłacowych, co daje pracodawcy pewność, że każdy pracownik znajdzie coś dla siebie.

### Swoboda użytkownika

Z raportu „Cztery osobowości – jeden rynek pracy” opracowanego przez Sodexo oraz Antal wynika, że 65 proc. zatrudnionych docenia benefity niosące za sobą dodatkowe oszczędności w życiu codziennym, np. dofinansowanie posiłków. Jest to świadczenie, które pozwala zaspokoić gusta praktycznie każdego, niezależnie od wieku, płci, zajmowanego stanowiska czy rodzinnego statusu. Z powyższego raportu wynika też, że prawie 70 proc. ankietowanych chciałoby, aby pracodawca

dofinansowywał im lunch w pracy w formie karty lunchowej, która daje możliwość płacenia za posiłki w dowolnym miejscu, a także szanse korzystania z dodatkowych rabatów.

### Uniwersalne wykorzystanie

Cenionym przez pracowników pozapłacowym dodatkiem są też przedpłacone karty podarunkowe, które doskonale wpisały się w nurt zyskujących na popularności płatności mobilnych. To uniwersalne, całkowicie bezpieczne i nowoczesne narzędzie, które sprawdza się niezależnie od branży i wielkości firmy. Fakt, że można nią płacić zbliżeniowo sprawia, że jest nie tylko „na czasie”, ale przede wszystkim jest prosta i wygodna w użyciu. Coraz częściej staje się także nośnikiem emocji, co jest szczególnie istotne dla wchodzącego na rynek pokolenia Z, nazywanego również pokoleniem C (connect, communicate, change).

Z jednej strony sam fakt bycia obdarowanym wywołuje pozytywne emocje, a z drugiej karta staje się integralną częścią akcji CSR-owych, w których np. każda transakcja wykonana kartą niesie jakąś korzyść dla potrzebujących.

Dobór właściwych świadczeń pozapłacowych jest kluczowy dla efektywnego motywowania osób zatrudnionych i budowania w nich poczucia lojalności z firmą. Przy tworzeniu pakietów motywacyjnych warto pamiętać, że jeśli pracownik otrzyma nieadekwatny do swoich potrzeb benefit, po prostu nie będzie z niego korzystał. W efekcie nie spełni on swojego motywacyjnego celu i nie przyczyni do budowania pozytywnego wizerunku firmy w oczach zatrudnionego. Istnieje natomiast spora szansa, że odpowiednio dobrany dodatek pozapłacowy, zostanie przez pracownika doceniony nawet bardziej niż podwyżka wynagrodzenia.

Jeszcze dekadę temu benefity w firmach były rzadkością i pełniły przede wszystkim rolę bonusu. Obecnie odpowiednio dobrany pakiet świadczeń dodatkowych już na etapie rozmowy rekrutacyjnej może

## SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

## Poznać preferencje swoich pracowników

Zmieniające się realia na rynku pracy, poszukiwanie sposobów na zmotywowanie/zatrzymanie w firmie pracowników sprawiają, że pracodawcy uelastyczniają się i coraz częściej stosują coraz szerszą paletę świadczeń pozapłacowych. Telefon służbowy, laptop, czy samochód już dawno przestały być luksusem, a stały się standardem. W tym momencie przyszli pracownicy nie pytają już o kartę sportową i prywatną opiekę medyczną, bo również uważają, że jest to tak samo jednoznaczne, jak wynagrodzenie zasadnicze – należy się z zasady...

Michał Borkowski

menedżer zespołu  
Finance&Accountancy, Antal

Podczas rozmów z kandydatami coraz częściej słyszymy o takich benefitach jak elastyczne godziny pracy, owocowe dni, skrócony tydzień pracy, czy dofinansowanie studiów podyplomowych oraz profesjonalnych kwalifikacji zawodowych. Pracodawcy oczekują podnoszenia kwalifikacji, bycia aktualnym z wiedzą, którą na co dzień wykorzystujemy w pracy, dlatego coraz częściej padają pytania o tego typu formę wsparcia. W tym momencie nauka języków obcych również staje się standardem, a kandydaci mówiąc o podnoszeniu kwalifikacji, mają na myśli zdecydowanie więcej.

#### Ciekawe narzędzie do budowanie przynależności

Im wyższy poziom stanowiska, czy specjalizacji, tym bardziej atrakcyjne benefity. Dodatkowe korzyści mogą odczuć również pracownicy firm wytwarzające produkty, czy świadczące usługi w kanale B2 C, czyli wszędzie tam, gdzie zatrudniony pracownik pokrywa się z tzw. grupą targetową, czy odbiorcą końcowym. Łatwo wyobrazić sobie firmę handlową sprzedającą ubrania, sprzęt

RTV / AGD, produkującą żywność przetworzoną, czy nawet świadczącą usługi turystyczne. Wprowadzenie dodatkowych zniżek na zakupy dla pracowników, oferowanie towarów, czy usług w cenach hurtowych, również oceniane jest wysoko. Z jednej strony jest to klasyczny benefit, a z drugiej ciekawe narzędzie do budowania przynależności do danej firmy, świadomości marki.

Firmy coraz świadomiej budują systemy benefitów w firmach i częściej wsłuchują się w głos pracowników, wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom. Pewne sytuacje potrafią być dla przeciętnego człowieka dużym problemem, a z perspektywy organizacji wystarczy drobna zmiana, żeby pracownicy poczuli się docenieni. Przykładem mogą być wspomniane wcześniej elastyczne godziny pracy, które szczególnie w dużych miastach mogą zaoszczędzić sporo czasu, jeżeli pracodawca umożliwi rozpoczęcie i kończenie pracy poza godzinami pracy. Idąc dalej, widzimy coraz szerzej spotykany model pracy zdalnej, który przy dzisiejszym dostępie do technologii i odpowiednim planowaniu pracy w wielu firmach bardzo dobrze się sprawdza. Oczywiście nie wszędzie da się taki system wprowadzić i nie każdy profil działalności da się nim objąć. Jeszcze trudno sobie

wyobrazić 100 proc. pracy zdalnej w takich branżach jak produkcja, czy branża budowlana, chociaż kto wie, jak w dobie automatyzacji i robotyzacji będą wyglądały realia za kilka, czy kilkanaście lat.

#### „Bezcenne” kategorie

Bardzo dobrym i praktycznym przykładem, który spotkałem w kilku firmach, jest zapewnienie opieki nad dziećmi dla pracujących rodziców. Nie tylko w sytuacji w której nie funkcjonują szkoły, czy przedszkola, ale zapewnienie opieki podczas pracy rodzic – np. przez zakładowe przedszkole. Pomysł o tyle praktyczny, że dla wielu młodych rodziców dowożenie i odbieranie młodych pociech to często logistycznie trudniejsze przedsięwzięcie, niż wyzwania w pracy. Czasami żłobek zlokalizowany jest na drugim końcu miasta niż miejsce zamieszkania, a oprócz tego trzeba jeszcze przetransportować się w dwie strony do pracy. Są osoby, dla których taki benefit nie jest w stanie konkurować z nieco wyższym wynagrodzeniem – oszczędność czasu mierzy się w kategoriach „bezcennych”. W tej samej kategorii znajduje się nasze zdrowie i również pozytywnie podchodzimy do wszelkiego rodzaju benefitów, które wpływają na jego stan. Poza wspomnianą wcześniej kartą sportową, ubezpieczeniem zdrowotnym i „owocowymi dniami” pracodawcy oferują spotkanie z dietetykiem, a nawet kursy gotowania związane ze zdrowym odżywianiem się.

**Zbadać potrzeby pracowników**  
Benefity i ich rodzaje można mnożyć w nieskończoność po-

dobnie jak systemy motywacyjne. Wszystkie korzyści wymierne dla pracownika są powiązane z kosztem po stronie pracodawcy, a jeżeli pojawia się takie pojęcie, musi pojawić się również zasadność jego ponoszenia. Jak w takim razie racjonalnie zmierzyć się z tym zagadnieniem i jakim kluczem się posłużyć? Przede wszystkim, żeby coś pracownika zmotywowało, czy było dla niego realnym benefitem, korzyścią, musi być przez niego pożądanym. Każdy jest w określonym punkcie swojego życia, ma swoje obowiązki, zainteresowania i sposób na spędzanie wolnego czasu. Dlatego przy wyborze pozapłacowych elementów wynagrodzenia ważne jest zbadanie potrzeb osób, które będą z nich korzystały. Coś, co jest standardem na rynku w większości powinno być bazą, reszta powinna być dostosowana do „firmowego DNA” i ludzi którzy w tej firmie pracują.

Ze zmotywaniem pracownika jest różnie. Jeżeli nie poznamy jego oczekiwań i nie przemyślimy, czym chcemy go zmotywować, efekt może być zupełnie odwrotny. Oprócz poniesionych kosztów, możemy zdemotywować zespół, czy jednostkę, a w efekcie zmniejszy się efektywność, która przełoży się na niższy przychód. Przykład, który kiedyś usłyszałem, to zmotywowanie młodego zespołu nagrodą w postaci „super samochodu” na weekend. Okazało się, że w kilkuosobowych zespole było niewielu posiadaczy prawa jazdy. Po opowieściach o drogich felgach, oponach i zderzakach, część przestraszyła się potencjalnych uszkodzeń, garażowania, a jeszcze inna stwierdziła, że nie będzie jej stać

na paliwo. Tylko dwie osoby poczuły się faktycznie zmotywowane, demotywacja pozostałych spowodowała łączny spadek wyników, nawet przy dość dużym wzroście wspomnianej dwójki. Inny przykład to zajęcia crossfit dla pracowników jednej z fabryk. Trudno wyobrazić sobie pracownika linii produkcyjnej, który osiem godzin pracuje fizycznie i dokłada sobie kolejne dwie po pracy, przerzucając ciężary i czuje z tego prawdziwą przyjemność. Być może ktoś taki by się znalazł, ale nie w fabryce z tego przykładu.

Coraz częściej pracownicy oczekują wyboru i dlatego bardzo dobrze sprawdzają się programy umożliwiające przebieganie w opcjach przez użytkownika /pracownika. Może on sobie w ramach przyznawanej miesięcznie kwoty dowolnie operować wszystkimi opcjami.

Niewątpliwie bardzo zauważalnym benefitem, który firmy często pomijają, jest zaspokojenie potrzeby wpływu na organizację, decyzje w niej podejmowane, nie tylko z perspektywy wyższej kadry menedżerskiej, lecz każdego stanowiska w firmie. Przykładem mogą być inicjatywy, które firmy podejmują, bazując na rekomendacjach zatrudnionego zespołu ludzi.

Niezależnie od tego, czy firma dobiera pakiet dla menedżera wyższego szczebla, czy pracownika szeregowego z jednej strony powinna być świadoma, jak wygląda rynek, jakie pakiety mają firmy konkurencyjne, a z drugiej powinna poznać preferencje swoich pracowników. Tylko wtedy firma będzie w stanie konkurować na rynku, ograniczać fluktuację, czy przyciągać talenty.

## Czy to benefity motywują do pracy?

Na motywację składa się kilka czynników, a benefity mogą być świetnym wsparciem w jej budowaniu. Jednak samo przekazanie świadczeń pozapłacowych nie przyniesie spektakularnych rezultatów.

Pracodawca, któremu zależy na zmotywowanych, a dzięki temu efektywnych pracownikach, powinien przede wszystkim dobrze poznać potrzeby ludzi, z którymi pracuje.



Agata Żmudzińska

Marketing Manager, MyBenefit

Dopiero, gdy jesteśmy pewni, że na tym polu niczego nie brakuje, możemy przejść do budowy programu benefitów. W innym przypadku świadczenia mogą zostać potraktowane jak próba tuszowania prawdziwych problemów, a to najgorsze możliwe rozwiązanie.

#### Najważniejsze motywatory

Sami pracownicy wśród najważniejszych motywatorów wymieniają często docenianie. Tu benefity odgrywają niebagatelną rolę – jeśli będziemy przyznawać

je jako uznanie za indywidualne czy zespołowe osiągnięcia, pracownicy będą wiedzieli, że ich wysiłek jest zauważany i szanowany. Identyczne świadczenie, rozdawane wszystkim w firmie, po jakimś czasie zyskuje status oczywistego i należnego, przez co zupełnie traci moc.

Pracownicy często wspominają też, że do działania mobilizuje ich decyzyjność i odpowiedzialność, czyli poczucie wpływu na działalność przedsiębiorstwa lub chociaż jego części. Jeśli to możliwe, pozostawmy pracownikom swobodę, szczególnie w kontekście ich własnej pracy oraz prowadzonych projektów. Przy tej okazji warto pozwolić także na samodzielne decydowanie o benefitach, by mogli wybrać dokładnie te, które im odpowiadają w momencie, w którym ich potrzebują.

#### Możliwość rozwoju

Dla współczesnych pracowników kluczowe znaczenie ma także możliwość rozwoju – przede wszystkim w strukturach firmy, ale często mówią też o edukacji i rozwijaniu swoich pasji. Kursy i szkolenia finansowane przez pracodawcę mogą być doskonałą odpowiedzią na takie ambicje! Zaproponowane w postaci dodatkowego benefitu zostaną zapamiętane na długo, a przy tym przyniosą pracownikowi dodatkową wartość w postaci wiedzy i nowych umiejętności.

Na co dzień warto pamiętać, by rozpocząć kolejny tydzień pracy z pozytywnym nastawieniem i uśmiechem na ustach, pracownik powinien być przede wszystkim wypoczęty! I tu pracodawca może odegrać ważną rolę, podsuwając inspiracje i pomysły na relaks po pracy. Jeśli zrobi to

w postaci benefitów, takich jak bilety do kina czy teatru, masaże, wypad do gór czy wejściówki do parków rozrywki, wzrośnie jego wpływ na sposób w jaki pracownicy odpoczywają i spędzają wolny czas w gronie rodziny i przyjaciół.

Dobrze dopasowane do organizacji i pracowników benefity, będą jednym z najlepszych sposobów na budowanie motywacji pracowników oraz na wzmocnienie ich lojalności i przywiązania do firmy. Dla ułatwienia zarządzania programem świadczeń pozapłacowych można postawić na gotowe rozwiązania, takie jak kafeeteria benefitów. Dzięki temu menedżerowie czy dział HR będą mieli większe możliwości przyznawania ciekawych i właściwych świadczeń odpowiednich dla konkretnego pracownika i adekwatnych do okazji.

Stabilizacja i poczucie bezpieczeństwa, dobre warunki pracy czy adekwatne wynagrodzenie to podstawy, bez których trudno o zaangażowany zespół.