



LUDZKA
STRONA
ZARZĄDZANIA®
powered by Halibut



#11 PORCJA WIEDZY
CO MOTYWUJE, A CO DEMOTYWUJE
PRACOWNIKÓW?



- Jeśli jesteś liderem, to na pewno zastanawiasz się, jak budować większe zaangażowanie i większą motywację swoich ludzi. Jak pomóc im odczuwać większą satysfakcję z pracy i z większym oddaniem realizować zadania, które przed nimi stoją. I chociaż jako liderzy mamy do dyspozycji wiele, a przynajmniej kilka dobrych sposobów na to jak kształtować motywację wewnętrzną, to bardzo często wpadamy w pułapkę myślenia, że tylko pieniądze są tym czynnikiem, który gra tutaj główną rolę. Zapraszam na film, w którym dzielę się wynikami naszych badań na temat tego, co kształtuje motywację wewnętrzną, oraz podrzucam kilka praktycznych wskazówek dla nas jako liderów w tym temacie.

W tym filmie z racji tego, że jest on pierwszy podzielę się z Państwem inspiracją, jaka stała za badaniami, które prowadzimy na temat czynników motywujących oraz przedstawię wyniki tych badań z ostatnich dziesięciu prób, które badaliśmy w ostatnim czasie. Mam nadzieję, że informacje w tym filmie pozwolą Państwu przede wszystkim spojrzeć szerzej na aspekt motywacji wewnętrznej. Szerzej, to znaczy, żeby dostrzec różne czynniki, które grają tutaj istotną rolę, inne niż tylko motywacja finansowa, inne niż tylko pieniądze.

Parę słów na początek o inspiracji do przeprowadzenia tych badań, a tym samym do nagrania tego filmu. Ja bardzo często w swojej pracy rozmawiam z ludźmi na temat zarządzania, na temat kształtowania motywacji wewnętrznej. I często słyszę pytanie, które zadają mi liderzy na temat tego, co mogą robić, aby jeszcze bardziej jakoś wpłynąć na motywację swoich ludzi, aby podnieść ich zaangażowanie. W odpowiedzi na to pytanie, ja często stawiam pytanie zwrotne „Co już robisz w tym czasie?”, „Co już robisz w tym kontekście?”, „Jakie działania podejmujesz, żeby faktycznie na tą motywację wpłynąć?” I bardzo często słyszę, czy widzę jakąś bezradność, jakąś niemoc i stwierdzenie, które koniec końców konkluduje w tym, że nie mam pieniędzy, nie mam funduszy. Tylko kasa jakoś podnosi motywację i zaangażowanie ludzi. I jakkolwiek mogę zrozumieć tę perspektywę patrzenia, która bardzo często się wkrada do naszej liderekiej pracy, to jednocześnie wiem, że ono się kłóci z naszym doświadczeniem, kiedy mamy spokojny umysł. Bo kiedy na spokojnie bez jakiejś presji myślimy sobie o tym, co nas motywuje w pracy, co innych ludzi motywuje w pracy, to jesteśmy w stanie dostrzec szerszy wachlarz możliwości niż tylko przełożenie pieniądź-motywacja,



kaśka-zaangażowanie. I to była inspiracja do tego, aby zacząć systematycznie pytać ludzi o to, co ich motywuje. I od kilku lat regularnie rozmawiamy i z uczestnikami naszych szkoleń, i z menadżerami, i z klientami, bardzo często zadajemy im pytanie: „Co ciebie motywuje w pracy?” Zastanów się, pomyśl i maksymalnie, jak to się da, szczerze odpowiedz, co cię motywuje w pracy. Jednocześnie im zadajemy takie pytanie: „Co cię demotywuje?”, „Co wpływa na twoją motywację ujemnie, co sprawia, że ci jakoś podcina skrzydła, siada motywacja?”.

W tym filmie podzielę się wynikami badań, które wzięliśmy tutaj na potrzeby tego filmu z dziesięciu ostatnich grup, które pytaliśmy. Będzie to sto dwanaście osób, które odpowiadało nam na te pytania. Następnie z tych indywidualnych odpowiedzi robiliśmy wspólne grupy, wspólne kategorie i następnie próbowaliśmy w opinii uczestników ułożyć z tego pewną hierarchię. I ta hierarchia pokazuje przykładowy, moim zdaniem bardzo trafny, obraz na temat tego, co kształtuje motywację wewnętrzną, co wpływa na to, że ludzie z większym zaangażowaniem, z większym oddaniem realizują swoją pracę, ale też po drugiej stronie pokazuje to, jakie wydarzenia, jakie sytuacje, jakie czynniki sprawiają, że ludziom motywacja siada. Zapraszam do prezentacji wyników badań.

Co zatem wynika z naszych badań? Weźmy na pierwszy rzut czynniki, które motywują ludzi, które pozytywnie wpływają na motywację wewnętrzną. Jako pierwszy, najważniejszy czynnik, nasi respondenci uznali **odnoszone sukcesy, widoczne efekty swojej pracy**. To znaczy to, że mogę zaplanować to, co robię, wykonać wedle własnego uznania i widzę namacalny efekt swojej pracy. Innymi słowy praca sama w sobie jest dla ludzi jednym z głównych czynników motywujących i tutaj respondenci uznali, że odpowiada ona za aż **13%** wpływu na cały obraz pozytywnej motywacji.

Drugim czynnikiem była **możliwość wpływu na otoczenie**, to znaczy to, że **mogę podejmować decyzję i mam wpływ na ich realizację** - decyzje które odnoszą się do mojej pracy, mojego zespołu czy mojej organizacji, w której funkcjonuje. Ten czynnik miał wartość **10,2%** w całym obrazie motywacji. Trzecim czynnikiem było **bycie docenianym** - to znaczy respondenci uważali, że zauważanie wkładu mojej pracy, dobre słowo, pochwała ze strony innych ludzi, ale przede wszystkim ze strony przełożonego, odpowiada aż za **10%** ich pozytywnej motywacji i zaangażowania w to co robią.



Czwarty czynnik, uznali że jest to **możliwości rozwoju, czyli podnoszenie swoich kompetencji zawodowych i osobistych** i to zarówno wewnątrz pracy w ramach codziennego dnia pracy, w ramach codziennych szkoleń i wykonywania działań, nabywania nowych doświadczeń, ale także w różnych innych formach kształcenia poza pracą, taką jak szkolenia, coachingi czy konferencje. Ten czynnik miał wielkość **10%**, w całym obrazie motywacji. Kolejnym było **uznanie w oczach innych, czyli odpowiedzialność, jaką obdarzają mnie inni ludzie**, zaufanie jakim obdarzają mnie inni ludzie, to znaczy że ja w swojej pracy mogę być autorytetem dla kogoś innego, ludzie się liczą z moim zdaniem, przychodzą do mnie po pomoc. Ten czynnik, czy ta pozycja decyduje według naszych respondentów o **8,7%** ich pozytywnej motywacji. I ostatnim czynnikiem tutaj z moich wymienionych jest to szósty czynnik, dopiero pojawiają się **pieniądze**. Pieniądze jakie dostaję rozumiane w szerszym kontekście zarówno zasadnicza pensja, jak i premie, nagrody i bonusy i w naszych badaniach okazało się, że pieniądze decydują o **8,5%** całej pozytywnej motywacji, zaangażowania współpracowników.

Co MOTYWUJE ludzi w pracy?

- | | |
|---|----------------|
| 1. Odnoszone sukcesy – widoczne efekty pracy | 13% ważności |
| 2. Możliwość wpływu na otoczenie – podejmowanie i realizacja decyzji | 10,2% ważności |
| 3. Bycie docenianym – pochwała, zauważony wkład pracy | 10% ważności |
| 4. Możliwość rozwoju – zarówno zawodowego jak i osobistego | 10% ważności |
| 5. Uznanie w oczach innych – odpowiedzialność, zaufanie jakie dostaje, bycie autorytetem dla innych | 8,7% ważności |
| 6. Pieniądze jakie dostaję – wszystkie składniki wynagrodzenia łącznie | 8,5% ważności |



Kiedy patrzymy na wyniki tych badań, to widzimy, że pieniądze faktycznie odgrywają ważną rolę, bo **odpowiadają za prawie 9% całości naszej motywacji wewnętrznej**, czy jakoś naszego zaangażowania są dość istotnym czynnikiem. Jednocześnie też widzimy, że na motywację w równym stopniu co pieniądze, nieraz ciut większą, a nieraz ciut mniejszą, mają wpływ też inne czynniki i warto jest też, żebyśmy brali je pod uwagę.

Przejdźmy teraz do tego co ludzi demotywuje, czyli co sprawia, że w pracy podcinane są im skrzydła, siada im zaangażowanie, jakoś mniej się chce z oddaniem pracować i wkładać wysiłek w wykonywane zadania. Co pokazują wyniki naszych badań, co demotywuje i wpływa na obniżenie zaangażowania i motywacji wewnętrznej w pracy? Pierwszy czynnik najważniejszy to **zła atmosfera w pracy**, czyli personalne konflikty, nieprzyjemne emocje, ludzie których nie lubię i trudne relacje. Tutaj **8,9%** znaczenia w całym obrazie demotywacji Drugi czynnik: **brak precyzyjnych celów**, czyli brak priorytetów odnośnie do tego co mam robić, nadmiar celów, których nie mogę zrealizować, albo przeciwnie rozmyte cele, do których nie wiem jak się mam odnieść. **8,5%** w całym obrazie demotywacji. Trzeci czynnik: **brak wsparcia ze strony przełożonego**, czyli poczucie, że mój szef mnie nie rozumie, nie mam od niego pomocy, nie angażuje się w moje sprawy, nawet gdy go o to proszę, **6,5%**. Czwarty czynnik: **brak feedbacku ze strony szefa**, czyli nie wiem czy robię dobrze czy robię źle.

A kiedy już mi szef coś mówi, to jest to ogólne, mało konkretne, mało precyzyjne, nie wiem jakie wnioski z tego wyciągnąć **6,5%**. Piąty czynnik, bardzo ciekawy moim zdaniem, **szukanie winnych w sytuacji popełniania błędów**, czyli klimat panujący w firmie i reakcje szefa, w której zamiast koncentrować się na rozwiązaniach, na szukaniu przyczyn, szuka się winnego. Daje się reprimendy, czy wyciąga się sankcje **6,5%** w opinii respondentów. Kolejnym jest **brak zasobów do wykonywania zadania**, czyli nieodpowiednie narzędzia, brak tych narzędzi, przez co nie mogę w pełni realizować to, co przede mną stoi - **6,3%**. Kolejny czynnik, ciekawy również moim zdaniem wykonywanie pracy, której nie widzę sensu, czyli przysłowiowa pusta taczka, z którą ganiam tam i z powrotem, albo przelewam z pełnego w puste **6,1%**. I przeskoczę teraz do jedenastego wyniku, czyli do **pieniędzy**, bo to w naszych badaniach pojawiło się dopiero jako jedenasty wynik.

Za niskie pieniądze, złe wynagrodzenie, nieadekwatne w stosunku do moich kompetencji, do rynku, czy wynagrodzeń które są obowiązujące w mojej firmie, w pewien sposób niesprawiedliwe i to stanowi 5% demotywacji, czy co w 5% wpływa na całość demotywacji, tak jak odpowiedzieli nasi respondenci.

Co DEMOTYWUJE ludzi w pracy?

1. Zła atmosfera w pracy – personalne konflikty, nieprzyjemne emocje	8,9% ważności
2. Brak precyzyjnych celów – nadmiar celów, brak ich precyzji	8,5% ważności
3. Brak wsparcia ze strony przełożonego – brak pomocy i zrozumienia	6,5% ważności
4. Brak feedbacku od szefa – nie wiem lub jest mało konkretny	6,5% ważności
5. Szukanie winnych w sytuacji błędu lub porażki – koncentracja na reprimendach i wyciąganiu sankcji	6,5% ważności
6. Brak zasobów do wykonania zadania – materialne, organizacyjne, informacyjne	6,3% ważności
7. Wykonywanie pracy, której nie widzę sensu – bez wystarczającego uzasadnienia lub z przekonaniem, że to się nikomu nie przyda (...)	6,1% ważności
11. Za niskie pieniądze, złe wynagrodzenie.	5% ważności

Tak przedstawiają się czynniki demotywuujące, jak możemy zauważyć pieniądze, czy finanse znalazły się dopiero na jedenastej pozycji. Tutaj trochę w tych badaniach to przyspieszyłem, żeby nie wymieniać wszystkich czynników, które miały wpływ. Dla zainteresowanych odsyłam do pliku PDF, który będzie można, pobrać na naszej stronie, gdzie znajdziecie wszystkie wyniki badań, łącznie z omówieniem. A teraz przejdźmy zatem do wniosków.

Pierwszym wnioskiem, który myślę rzuca się w oczy z tym badań jest to, że **motywacja ma wiele czynników, czy wiele czynników wpływa na naszą motywację wewnętrzną i zaangażowanie.** Dlatego też uważam, że myślenie o tym, że tylko pieniądz motywuje jest pewną pułapką naszego myślenia. Warto myśleć w naszej pracy szefowskiej patrzeć szerzej na ten aspekt, czy korzystając z tych badań czy jakoś czytając różnego rodzaju książki, czy słuchając ludzi, czy rozmawiając z ludźmi poszerzać sobie obraz motywacji, bo tylko dzięki temu jakoś będziemy mogli jako szefowie realnie wpływać na postawę naszych ludzi, na ich zaangażowanie.



Kiedy będziemy umieli spojrzeć na motywację wieloczynnikowo i widzieć, że zaangażowanie ludzi, ich pozytywne nastawienie w pracy bierze się z różnych źródeł. Drugim myślę ważnym wnioskiem jest to, że **poczucie motywacji człowieka ma w sobie dwa niezależne źródła.**

Kiedy przeanalizujecie bardziej uważnie wyniki tych badań, będzie można dostrzec, że **to, co motywuje ludzi, czy to co pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie, jest zupełnie czym innym, niż to co wpływa na ich demotywację.** Dlatego subiektywne poczucie motywacji, czy poczucie zaangażowania naszego pracownika, mówi się, czy warto na nie spojrzeć jako na zależne od dwóch czynników, które są od siebie rozdzielne. To znaczy, że inne czynniki budują tę, pozytywną stronę tego medalu, a zupełnie inne wpływają na to, że ludzie mają poczucie zdemotywowania, że im siada, że im się nie chce. Warto żebyśmy patrzyli szerzej na tę perspektywę i uczyli się z jednej strony tworzyć warunki, w których jest dużo tych pozytywnych rzeczy, ale jednocześnie i w tym samym czasie eliminować te zachowania, czy takie warunki, które negatywnie wpływają na ten podstawowy poziom motywacji. I trzeci wniosek myślę sobie, bardzo ważny z tych badań, z których wynika to jest to, że **na wiele z tych czynników, które ludzie wymienili jako istotne dla motywacji, my jako liderzy mamy bezpośredni albo pośredni wpływ.** Bo jeśli spojrzycie Państwo na te wyniki, to zobaczycie, że wiele rzeczy które wymienili ludzie możemy my jako liderzy bezpośrednio jakoś aplikować w swojej pracy. Bo czy to będą pochwały, które ludziom dajemy, czy to będzie wyznaczanie precyzyjnie celów, czy to będzie nasza postawa w sytuacji błędu, czy to będzie umożliwianie ludziom jakiś działań rozwojowych. To wszystko są działania, które my z naszej mocy lidarskiej z naszej pozycji lidarskiej możemy jakoś kształtować w naszych zespołach. Więc jak sobie o tym pomyślimy, jakby z pewnego dystansu i z pewnej takiej refleksji, to pokazuje się obraz, w którym no jednak **mamy jakiś bardziej realny, niż być może nam się nie raz wydaje, wpływ na to, że ludzie którzy pracują w naszych zespołach, czy w naszych organizacjach jakoś bardziej pozytywnie budują swoją motywację wewnętrzną.** Na zakończenie, bo będę jeszcze kolejne filmy oczywiście, na które zapraszam, w których będziemy trochę bardziej rozwijać wnioski płynące z tych badań, ale na zakończenie mam dla Państwa dwa zadania. Po pierwsze, zachęcam do tego żeby samodzielnie zrobić sobie taki eksperyment i w ciszy, w spokoju swojego fotela, odpowiedzieć sobie na te dwa pytania. **„Co ciebie motywuje? Co mnie motywuje w pracy? Co sprawia, że jakoś rośnie mi zaangażowanie, bardziej mi**



się chce, czuje większą satysfakcję, czuję radość z tego co robię i jest mi dobrze, jest mi lepiej, czyli jakie są czynniki, które motywują?” I po drugie, żebyście spojrzeli również w spokoju swojego umysłu na te czynniki, które demotywują. „Co sprawia, że mi siada energia? Co sprawia, że mi się nie chce? Co sprawia, że mi jakoś skrzydła opadają?”

I spróbujcie sobie wypunktować te czynniki, zobaczcie, na ile wasze doświadczenie jest jakoś bliskie wynikom badań, jakie udaje nam się osiągnąć, bo te badania są bardzo powtarzalne w różnych grupach. I po drugie spójrzcie z tej perspektywy czynników, czy tych co sami wypiszecie, czy tych, o których możecie usłyszeć w tym filmie, czy poczytać w tych wydaniach na swoje zespoły i na swoich ludzi. I pomyślcie, co możecie zrobić takiego, aby tworzyć warunki, które by jakoś bardziej wpływały pozytywnie na tą motywację i co możecie robić, aby eliminować te warunki, które jakoś ludzi demotywują. I zapraszam na kolejne filmy, po kolejne porcje wiedzy.

ZAPRASZAMY DO KONTAKTU

HALIBUT GRUPA SZKOLENIOWA S.C



+48 61 84 85 999



ul. Ludwika Solskiego 10,
60-184 Poznań



halibut@halibut.pl



**LUDZKA
STRONA
ZARZĄDZANIA**[®]
powered by Halibut