



LUDZKA  
STRONA  
ZARZĄDZANIA®  
powered by Halibut

#13 PORCJA WIEDZY  
JAK DBAĆ O MOTYWACJĘ  
WEWNĘTRZNA PRACOWNIKÓW?  
CZEŚĆ 1



Dzień dobry. Witam w trzecim filmie z serii naszych filmów na temat motywacji. W tym filmie chciałbym opowiedzieć Państwu o tym co warto, abyśmy robili w pierwszej kolejności, żeby zwiększać zaangażowanie i żeby zwiększać motywację wewnętrzną naszych ludzi. Zapraszam!

W naszych rozważaniach tutaj pomoże nam intuicja, która ma swój początek w latach pięćdziesiątych, w latach sześćdziesiątych i która jest autorstwa **Fryderyka Herzberga**. Fryderyk Herzberg pod koniec lat pięćdziesiątych opublikował książkę na temat **dwuczynnikowej teorii motywacji**. Był to człowiek, który  **badał czynniki będące w pracy, które wpływają pozytywnie bądź negatywnie wpływają na motywację ludzi**. I zauważył on, że są pewne sytuacje, które sprawiają że ludzie czują zadowolenie z pracy. A z racji tego, że czują zadowolenie, no to są też bardziej zmotywowani, bardziej im się chce, potrafią się bardziej angażować w swoje działania. Zauważył też, że są czynniki, które sprawiają, że ludziom jakoś ta motywacja siada. To znaczy, że im się coraz mniej chce, że czują się sfrustrowani, tym samym ich uwaga, ich energia jest odciągana bardziej w stronę tych frustrujących rzeczy i tym samym nie koncentrują się na pracy. I pomyśleć by można było, że co to za odkrycie, coś motywuje, coś demotywuje, nic w tym wielkiego.

Natomiast intuicja Herzberga była o tyle sensowna i o tyle jest ciekawa, że pokazał on w swoich badaniach i w swojej teorii, że **te czynniki, które motywują, czyli te które podciągają naszą motywację, dają więcej satysfakcji, dają większe zaangażowanie, są zupełnie innymi czynnikami niż te, które sprawiają, że ludziom jakoś siada energia, że są mniej zadowoleni czy jakoś czują frustrację w swojej pracy. Czynniki, te które demotywuują nazwał po prostu czynnikami niezadowolenia**.

Czynniki niezadowolenia czy inaczej demotywatory to są takie czynniki, które jeżeli pojawią się w miejscu pracy, to sprawiają, że ludzie jakoś czują frustrację, czują że coś jest nie tak. Czują jakieś poczucie niesprawiedliwości. I tym samym na bazie tej frustracji jakoś ich uwaga jest odciągana od głównej pracy i zaczynają się bardziej koncentrować na tym, że im jest źle i coś im nie pasuje. I tym samym mają mniejszą motywację do tego, żeby działać.



Jest sześć takich głównych czynników, które możemy zaliczyć do grona demotywatorów czy czynników niezadowolenia. I to jest tak. Po pierwsze to są warunki pracy. Po drugie są to relacje i atmosfera w pracy. Po trzecie są to relacje ze swoim przełożonym. Po czwarte są to porządek, a raczej brak porządku bądź chaos istniejący w pracy. Po piąte są to zasoby, czyli dostępne zasoby, na których mogą wykonywać to zadanie. I po szóste jest to kwestia wynagrodzenia czy pieniędzy.

Jak to się dzieje? Jeżeli w miejscu pracy mamy na przykład złe warunki pracy, złą atmosferę, złe relacje z szefem, jakby brak porządku. Ale też w kontekście, nie wiem, źle ustalone reguły, albo jakieś niesprawiedliwe reguły, które w pracy działają. To jeżeli ludzie odczuwają takie warunki pracy, no to zaczynają siłą rzeczy się jakoś frustrować i na tym koncentrować. Działa tu taki mechanizm jaki możecie sobie Państwo wyobrazić, na przykład w przypadku głodu. Jeżeli jesteśmy głodni, no to uczucie głodu jakoś ukierunkowuje nasze działania. Gdy będąc głodnym wchodzimy do sklepu, no to trochę więcej rzeczy wrzucamy do koszyka. Gdy jesteśmy głodni i gotujemy obiad, no to zawsze te porcje, które zrobimy będą troszeczkę większe. Natomiast w momencie, w którym się najemy czyli jakoś się nasycimy i ta potrzeba głodu zostaje zaspokojona czujemy pewien status quo. Podobnie jest na przykład z porządkiem na ulicy. Kiedy na ulicy jest bałagan, kiedy przechodzimy i jest pełno śmieci, porozwalane i stoją otwarte kontenery, no to jakoś nam to nie pasuje. Jakoś chcemy na to zareagować i domagamy się tego, żeby było czysto. Ale kiedy jest posprzątane, no to uważamy, że status quo jest zachowany, tak powinno być i tym samym, dlatego właśnie mówi się o tym, że są to czynniki zadowolenia, w momencie kiedy one działają my jakoś na nie reagujemy i czujemy się sfrustrowani, ale w momencie kiedy zostają zaspokojone do pewnego optymalnego, nie wiem, sprawiedliwego poziomu, to nagle przestają działać i tym samym wcale nie wpływają pozytywnie na naszą motywację, to znaczy nie sprawiają, że nam się jakoś bardziej chce albo jesteśmy bardziej zaangażowani. Sprawiają po prostu, że jest ok. Jesteśmy na tak zwanym poziomie zero.



Herzberg zauważył zatem, że to co sprawia, że ludziom się bardziej chce, że jakoś wkładają więcej energii, więcej zaangażowania, że są bardziej zmotywowani do swojej pracy, to są zupełnie inne rzeczy niż te, o których wspomniałem tutaj. I nazwał je **czynnikami satysfakcji czy czynnikami zadowolenia**. Jakie zatem są czynniki zadowolenia, co wpływa na to, że co wpływa na to w pracy, że nam motywacja jakoś bardziej rośnie, jest taka bardziej pozytywna.

Po pierwsze jest to docenienie czyli to że jestem doceniany, moja praca jest zauważana. Po drugie, jest to rozwój czyli to, że jakoś kształtuję swoje kompetencje, staję się lepszym człowiekiem, czy to w osobistym aspekcie, czy jakoś w aspekcie zawodowym. Po trzecie jest to awans, czyli możliwość pięcia się w strukturze jakoś firmy, robienia tak zwanej kariery i to bez względu na to czy to jest awans poziomy, jakoś specjalistyczny czy awans jakoś w strukturze firmy. Po czwarte jest to uznanie w oczach innych. To znaczy to, że inni ludzie rozpoznają mnie jako kogoś wartościowego. Piątą rzeczą są osiągnięcia, to znaczy to, że mam poczucie, że coś osiągnąłem, coś uzyskałem, coś mi się udało. Mam jakoś z tego satysfakcję. I szóstym czynnikiem takim moim zdaniem bardzo jakoś ciekawym tutaj, dla mnie przynajmniej, jest praca sama w sobie. Herzberg uważał, ja się z tym też jakoś zgadzam, że sama praca może być motywująca, to znaczy jeżeli wykonuję pracę, którą lubię, jeżeli wykonuję pracę, która daje mi satysfakcję, jeżeli mogę w coś się angażować, to jest to coś, co buduje też moją pozytywną motywację.

Zatem jak widzimy, zupełnie inne czynniki wpływają na frustrację i demotywują ludzi i zupełnie inne czynniki grają rolę kiedy zastanawiamy się nad tym co motywuje i co jakoś tak pozytywnie podnosi zaangażowanie i motywację. Jakie wnioski możemy z tej refleksji czy z tej intuicji wyciągnąć. Jakie ja wnioski wyciągam i do których trochę Państwa zachęcam.



Po pierwsze, myślę sobie, że warto jest abyśmy **patrzyli na motywację właśnie w dwutorowy sposób**. To znaczy, żebyśmy w pracy z ludźmi poszukiwali jednocześnie zarówno tego co ich motywuje, co ich nakręca, co jest dla nich dobre. Ale też wiedzieli, że w tym samym czasie mogą być różnego rodzaju czynniki, które ich frustrują i demotywują i że mogą to być różne rzeczy. I tym samym, żebyśmy jakoś starali się **wpływać na jedne i na drugie**. Na które w pierwszej kolejności rekomendowałbym, żeby wpływać. No to trochę jest tak, że moim zdaniem musimy również, czy warto jest abyśmy tutaj działali dwutorowo. Jednocześnie zajmowali się jednym, jednocześnie zajmowali się drugimi.

Natomiast jeżeli musielibyśmy wybierać, no bo czas nas jakoś ogranicza, możemy skoncentrować się tylko na jednej rzeczy, to zdecydowanie rekomendowałbym, żebyśmy **skoncentrowali się na czynnikach niezadowolenia w pierwszej kolejności, żebyśmy maksymalnie szybko spróbowali je jakoś wyeliminować albo zminimalizować ich działanie, no bo tym samym ta frustracja tkwiąca w ludziach**. Jakby to co odciąga ich uwagę od głównej pracy mogły być zmniejszone i mogliby oni wtedy bardziej skoncentrować się na tym co jest pozytywne, co jest rozwojowe w ich działaniu.

Spójrzmy zatem na wyniki naszych badań. Przyjrzyjmy się temu co wyszło w naszych badaniach w odpowiedzi na pytanie: Co demotywuje? Czyli jak nasi uczestnicy odpowiedzieli jakie są ich zdaniem najważniejsze demotywatory i tym samym zobaczymy jakie możemy wnioski z tego wyciągnąć do naszej pracy.

W naszych badaniach do głównych demotyatorów ludzie zaliczyli: Złą atmosferę w pracy, to znaczy jakieś personalne konflikty między ludźmi, nieprzyjemne emocje. Brak precyzyjnych celów. Brak priorytetów albo w jakiś sposób nadmiar celów. Brak wsparcia ze strony przełożonego, brak poczucia, że szef mnie jakoś rozumie czy chce mi pomóc. Niewystarczający feedback ze strony szefa, bądź jakoś mało konkretny, bądź źle, w jakiś sposób mało konstruktywnie robiony. Podejście szefa do błędów i porażek na zasadzie szukania winnego, a nie jakoś zastanawiania się jakie są przyczyny, jak to można rozwiązać. Niewystarczające zasoby do wykonania zadania. Na przykład brak jakiejś decyzji albo narzędzi. Czy wykonywanie pracy w której nie widzę sensu, nie widzę jakoś uzasadnienia do tego, żebym robił to o co mnie szef prosi czy organizacja. Jak widzimy z naszych badań to o czym mówią respondenci jest bardzo bliskie temu co Fryderyk Herzberg prawie sześćdziesiąt lat temu opisał w swoich również obserwacjach i w swojej teorii.

## Co najbardziej demotyduje ludzi w pracy?

Wyniki naszych badań:

1. Zła atmosfera w pracy – personalne konflikty, nieprzyjemne emocje
2. Brak precyzyjnych celów – nadmiar celów, brak ich precyzji
3. Brak wsparcia ze strony przełożonego – brak pomocy i zrozumienia
4. Brak feedbacku od szefa – nie wiem lub jest mało konkretny
5. Szukanie winnych w sytuacji błędu lub porażki – koncentracja na reprimendach i wyciąganiu sankcji
6. Pieniądze jakie dostaję – wszystkie składniki wynagrodzenia łącznie
7. Wykonywanie pracy, której nie widzę sensu – bez wystarczającego uzasadnienia lub z przekonaniem, że to się nikomu nie przyda



Jeżeli przyjrzymy się tym badaniom no to uderzające moim zdaniem są dwie rzeczy. Uderzające w ten sposób, że myślę dają nam pewną nadzieję, moim zdaniem nawet dużą szansę na to jako liderom, żebyśmy coś mogli z tym zrobić. No bo po pierwsze, jak przeanalizujecie wyniki naszych badań, jak się na nie jakoś bardziej szczegółowo spojrzysz, no to możemy zobaczyć, że te **czynniki niezadowolenia jesteśmy w dość prosty sposób w stanie je wyeliminować albo jakoś zminimalizować ich oddziaływanie**. Z tych siedmiu, które tutaj jakoś widzicie na planszy, no to tylko myślę sobie te dotyczące jakoś zasobów albo te dotyczące złej atmosfery w pracy będą wymagały zapewne od nas jakiegoś szczególnego pochylenia się i jakiegoś dodatkowego wysiłku. Natomiast pięć pozostałych jest jak najbardziej w naszej gestii i możemy na nie oddziaływać no praktycznie od teraz, od zaraz. Aby je jakoś eliminować albo zmniejszać negatywną siłę ich oddziaływania.

Podsumowując zatem cały ten film chciałbym zwrócić uwagę na trzy kroki, które moim zdaniem warto żebyśmy jako szefowie robili, aby pozytywnie jakoś wpływać na motywację i zaangażowanie naszych ludzi. **Po pierwsze zachęcałbym do tego czy myślę, że warto jest żebyśmy zidentyfikowali co w naszym zespole, albo co u konkretnej osoby jest jego czy jest ich czynnikami demotywującymi i co jest czynnikami motywującymi**. Co sprawia, że im się chce, że ludziom się chce, że ludziom rośnie jakoś zaangażowanie, że ich motywacja jest pozytywna. A co sprawia, że demotywuje. Czyli to jest krok pierwszy. **Zidentyfikujmy jak to jest w naszych zespołach, po drugie zwróćmy uwagę czy przeanalizujemy te czynniki, na które, które zaobserwujemy albo których się domyślimy pod kątem tego na co mamy wpływ, czyli co my jako szefowie możemy zmieniać no praktycznie od kolejnego dnia współpracy z ludźmi**. No i zacznijmy działać. Jeżeli mielibyśmy wybierać to koncentrując się najpierw na usuwaniu tych rzeczy, które demotywiają czy które sprawiają, że w ludziach pojawia się nadmierna frustracja. Myślę, że podejmując te działania mamy naprawdę spora szansę, żeby podnieść zaangażowanie i motywację naszych ludzi i naszych zespołów.

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