



LUDZKA  
STRONA  
ZARZĄDZANIA®  
powered by Halibut

#14 PORCJA WIEDZY  
JAK DBAĆ O MOTYWACJĘ  
WEWNĘTRZNA PRACOWNIKÓW  
CZEŚĆ 2



Dzień dobry. Witam w czwartym filmie z serii naszych filmów o motywacji. W tym odcinku skoncentruję się na wynikach naszych badań, które mówią o tym **co szczególnie ludzi motywuje, co pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie**. Omówię bardziej szczegółowo te wyniki oraz powiem jakie wnioski wynikają z nich dla nas jako liderów i co warto, żebyśmy robili jako liderzy, aby pozytywnie dbać o motywację naszych ludzi.

Przypomnę, że w naszych badaniach pytaliśmy respondentów o to co ich motywuje, czyli co sprawia, że wzrasta ich zaangażowanie, chęć do wykonywania pracy oraz pytaliśmy ich co demotywuje, czyli sprawia, że im jakoś siada chęć wykonywania pracy czy jakoś się frustrują czy demotywują. W tym filmie skoncentruję się na tych pierwszych czynnikach, czyli na tym co motywuje i jakie wnioski dla nas jako szefów z tego płyną. **Wezmę pod uwagę sześć głównych czynników, czyli sześć pierwszych czynników, które w tych badaniach wskazali nasi respondenci jako coś szczególnie istotnego czy dla nich najważniejszego w kontekście motywacji.**

Po większą liczbę wyników, w sumie po wszystkie wyniki wysyłam do pliku, który będą mogli Państwo pobrać z naszej strony jakoś pod tym artykułem, tak znajdziecie wszystkie wyniki badań. Zarówno po tej pozytywnej jak i po tej negatywnej stronie.

A zatem co według naszych respondentów było najważniejsze w kontekście budowania ich motywacji wewnętrznej. Jako pierwsze wymienili oni czynnik, który nazwaliśmy **odnoszone sukcesy**, czyli **widoczne efekty ich pracy**. Chodzi o to, że motywujące dla ludzi okazuje się to kiedy mogą być autorami jakiegoś swojego własnego sukcesu. Kiedy mogą wziąć odpowiedzialność za szersze zadanie kiedy mogą je zaplanować, kiedy mogą je zrealizować i cieszyć się jego pozytywnymi efektami. Zatem myślę, że jako liderzy warto jest, abyśmy tworzyli właśnie takie warunki, w których pomagamy ludziom być autorami swojego sukcesu, w którym pomagamy ludziom być autorami swojej pracy, aby to oni sami mogli tą pracę sobie planować, sami ją jakoś nadzorować i sami cieszyć się z pozytywnych jej efektów. Myślę sobie, że na przykład w kontekście delegowania to jest takie rozróżnienie, żebyśmy **starali się ludziom dawać, delegować odpowiedzialności, a nie zadania. Procesy a nie poszczególne czynności**. Jeżeli na tym się skoncentrujemy będą oni mogli odnosić te sukcesy i będą mogli te sukcesy dla siebie dopisywać.



Drugim czynnikiem, który wskazali nasi respondenci jako szczególnie istotny w motywacji to była **możliwość wpływu na otoczenie, czyli możliwość podejmowania decyzji**. Jeżeli ludzie mają możliwość podejmowana wyboru, jeżeli ludzie mają możliwość podejmowania decyzji jest to dla nich bardzo motywujące. Myślę, że w naszej pracy szefowskiej na przykład jest to ten element jak podchodzimy do różnych trudności, które ludzie spotykają albo jak podchodzimy do delegowania zadań czy odpowiedzialności, które ludziom dajemy. **Na ile w tym koncentrujemy się na tym, żeby zadawać pytania, a nie stwierdzać**. Co o tym sądzisz? Jak byś to widział? Jak do tego podejdziesz? Jaki masz pomysł na tą sytuację? To są te interwencje, które przerzucają odpowiedzialność na drugą stronę za to, żeby podjąć decyzję w tym obszarze. Czy na przykład jeśli jest jakiś dylemat. Słuchaj, spróbuj to przeanalizować zastanów się co będzie lepsze, co będzie gorsze. Przyjdź do mnie, pogadamy o wnioskach jakie wyciągasz na ten temat. Tu znowu przerzucamy odpowiedzialność, znowu przenosimy odpowiedzialność na ludzi za podejmowanie decyzji. Czy na przykład w innym obszarze jeżeli to my mamy jakąś decyzję do podjęcia dobrą myślę praktyką jest to, żeby w różnych kontekstach to jakoś z ludźmi skonsultować. Czyli przed podjęciem decyzji pójść do zespołu i się zapytać: Słuchajcie zastanawiam się nad tym, mam taki przypadek, w którym muszę podjąć decyzję w tej czy w innej kwestii. Co o tym sądzicie? Ja mam taki pomysł. Co Ty uważasz? Wejście w konsultację z ludźmi znowu poszerza ich możliwość decydowania, a tym samym myślę buduje pozytywne nastawienie do pracy.

Trzecim ważnym czynnikiem, który badani wskazali jako istotny w kontekście motywacji było **bycie docenionym czyli bycie docenionym za efekty, za wysiłek jaki wkładają w swoją pracę**. To co szczególnie motywujące dla ludzi w tym aspekcie to to kiedy jako szefowie albo jako otoczenie zauważamy wkład pracy ich zaangażowanie w osiągnięte wyniki. Przede wszystkim chciałbym Państwa zachęcić do tego, aby **szukać okazji do nagradzania**. Trochę w innym filmie mówiłem o tym, że jest to jedno z głównych praw motywacji, jest to jedna z dobrych praktyk dbania o pozytywną motywację, abyśmy jako liderzy szukali okazji do nagradzania.



Szczególnie myślę kiedy już się jednak decydujemy na to, żeby jakoś ludzi nagrodzić docenić, żebyśmy **zwracali uwagę na wkład pracy, na zaangażowanie bardziej niż na ten końcowy efekt, który ludzie osiągają**. Chodzi o to, żebyśmy jako liderzy zauważali ten wysiłek, który ludzie wkładają, pracę jaką wykonali. Potrafili odnieść się do konkretnych zadań, potrafili odnieść się do konkretnego wysiłku jaki w codziennej realizacji danego projektu czy tej odpowiedzialności jest udziałem ludzi. Bo wtedy dajemy im to poczucie, że widzimy ich pracę, że ich praca jest zauważana, a nie że tylko cieszymy się z ostatecznego efektu. Osiągnąłeś - nie osiągnąłeś. Bo to jest bardzo zero-jedynkowe, a codzienna robota jakoś w tym wszystkim umyka. Dlatego trzecia rzecz bardzo **ważna doceniajmy wysiłek, doceniajmy wkład pracy tyle ile się da**.

Czwartym czynnikiem, który dla naszych respondentów był istotny w kontekście motywacji to była **możliwość rozwoju i to zarówno w kontekście zawodowym, profesjonalnym jak i osobistym jako ludzi**. I myślę, że tutaj mamy dość szerokie pole do popisu, bo w większości przypadków jesteśmy w stanie jakoś zaaranżować proces czy działania, które będą się pozytywnie przekładały na doskonalenie kompetencji naszych ludzi. **Z jednej strony to mogą być różnego rodzaju szkolenia, konferencje, warsztaty, na które wysyłamy ludzi czy jakby skorzystania z tej oferty, która jest na rynku, bo to jest dla ludzi jakoś motywujące w dwóch aspektach. Jakoś rozwoju zawodowego, ale też budowania sobie sieci kontaktów. Budowania jakiegoś szerszego punktu odniesienia**. Ale myślę też, że w samej pracy, w samej konstrukcji pracy jeżeli się tylko trochę zastanowimy, jeżeli trochę o tym pomyślimy będziemy w tym aspekcie kreatywni to na pewno dostrzeżemy takie możliwości, że jesteśmy w stanie zadbać o doskonalenie kompetencji i rozwój naszych ludzi naszymi siłami kiedy na przykład nie mamy na to funduszy albo możliwości. Bo to po pierwsze jest wysiłek, który sami możemy włożyć. Jeżeli mamy jakąś kompetencję, taką umiejętność, w której jesteśmy może chociaż ciut lepsi, od ludzi, z którymi współpracujemy. Zawsze to jest coś z czym możemy się z nimi podzielić. Być może w zespole naszym mamy osoby, które są większymi specjalistami, większymi ekspertami, zawsze możemy jakoś zaaranżować tą, ten proces nauki. A może też zachęcić samych ludzi do tego, żeby się czegoś nauczyli i nam o tym powiedzieli. Z reguły jeśli uczyliśmy innych ludzi, to ten przyrost naszej kompetencji jest szczególnie istotny. Więc myślę w tym aspekcie jako liderzy mamy całkiem duże pole do popisu.



Piątym czynnikiem, który jest ważny w kontekście motywacji, który pokazał się w tych badaniach jest **uznanie w oczach innych czyli to, że ja mogę w swojej pracy być dla kogoś autorytetem**. To jest myślę sobie z naszej perspektywy leaderskiej **najbardziej problematyczny kawałek jeśli chcielibyśmy na niego jakoś oddziaływać**. No bo jeżeli kogoś uznajemy za autorytet, czyli widzimy jego kompetencję, jego ekspertyzę jego jakąś wyjątkowość w jakimś aspekcie, no to naturalnie idzie nam poczucie jakiegoś takiego docenienia czy poczucie uznania dla niego. To z jednej strony my możemy zauważyć z drugiej strony jakoś zespół to może widzieć, no ale ten element bycia uznanym czy poczucia uznania w oczach innych czy bycia autorytetem dla kogoś zawsze jest związane z relacją, to znaczy, że ktoś mnie jako takiego może uznać czy ktoś mnie musi postrzegać jako autorytet. No i w momencie kiedy to jest, naturalnie się dzieje, warto to zauważać.

Myślę kłopotliwe to jest w sytuacjach, w których dana osoba nie przejawia takich zachowań, postaw albo umiejętności które my moglibyśmy uznać jako szczególnie wyjątkowe, które nadają się do uznania. Natomiast wtedy myślę i tak mamy jedno bardzo ważne narzędzie, a mianowicie **pokazanie co ta osoba mogłaby zrobić, żeby to nasze uznanie czy uznanie zespołu dostać**. Mamy na przykład w repertuarze szefowskim taką możliwość jakim jest powiedzenie o naszych oczekiwaniach, o naszych regułach współpracy, o tym co pożądamy w naszym zespole. I moglibyśmy tam, to jest bardzo dobre miejsce żebyśmy zawarli właśnie to oczekiwanie czy jakby to nakreślenie tego jasnego kierunku co ta osoba mogłaby zrobić, żeby otrzymać od nas to uznanie. Czyli powiedzenie tego, że będę doceniał czy będę szczególnie wyrażał swoje uznanie czy będę bardzo zadowolony kiedy będziesz czy kiedy będziecie no i tu jest miejsce na to, żeby podać tą postawę czy to zachowanie, które byłoby dla mnie szczególnie ważne. To nawet jeśli w tej sytuacji osoba tego nie ma i widzi, że będzie musiała zrobić jakiś ten progres, no to ma wyznaczoną jasną ścieżkę. Co muszę zrobić, żeby dojść i uzyskać co to jest dla mnie ważne, czyli na przykład uznanie w oczach mojego szefa czy bycie autorytetem czy kimś znaczącym dla kolegów z zespołu.



I szóstym czynnikiem, który wyznaczyli ludzie jako szczególnie ważny w kontekście motywacji, no to były **pieniądze i wynagrodzenie**. Z pieniędzmi najczęściej jest tak, że nie mamy wpływu albo przynajmniej nie mamy zbyt dużego wpływu na to ile ludzie zarabiają i jakie mają wynagrodzenia. Dlatego powiem tu jedną rzecz.

**Warto, żeby pieniądze i wynagrodzenia były uczciwe w kontekście, w warunkach pracy w jakich się znajdujemy.** Jak inaczej też załatwiać sprawę pieniędzy czy jakoś rozmawiać z ludźmi o pieniądzach i ściągać ten temat maksymalnie jak się da do rzeczywistości, mówiłem w drugim filmie z tej serii o motywacji i zapraszam tutaj do obejrzenia, tam kilka podpowiedzi na ten temat, a więcej myślę zrobić tutaj się nie da.

Podsumowując jak spojrzycie Państwo na te sześć głównych czynników, które w naszych badaniach okazały się najbardziej motywujące czy najbardziej wpływające na pozytywne zaangażowanie ludzi zobaczycie, że **pięć z nich, pięć pierwsze z nich jest rzeczami, na które my jako szefowie mamy bezpośredni wpływ. Większy bądź mniejszy, ale jesteśmy w stanie tworzyć ludziom takie warunki pracy czy taką możliwość, aby te czynniki były jakoś im dostarczane czy mogli oni jakoś z nich korzystać.** Dlatego jeśli zależy nam na pozytywnej motywacji to myślę zacznijmy od tego, żeby zidentyfikować co w naszych zespołach jest istotne, co dla danego pracownika jest istotne. Możemy to zrobić w rozmowie z nim, możemy to zrobić przyglądając się im, możemy to zrobić teoretycznie to znaczy zastanowić się na przykład co ja jako szef robię w tych aspektach, o których tutaj Państwu mówiłem. Czy ja dbam o te aspekty? Czy jakoś patrzę na to, żeby praca była większą całością? Żeby ludzie mogli decydować, żeby byli doceniani za wkład pracy, żeby dostawali jasne wytyczne dotyczące uznania czy możliwości rozwoju. Jeśli tego nie robię, no to jest bardzo duże prawdopodobieństwo, że jak zacznę nad tym pracować no to poziom motywacji wzrośnie i będzie się lepiej pracowało jakoś w tych zespołach. Dlatego wierzę, że jako szefowie mamy naprawdę sporo być może do zrobienia, ale przede wszystkim sporo możliwości na to, żeby jakoś tworzyć warunki, które będą pozwalały ludziom być bardziej zmotywowanym i bardziej zaangażowanym. Zachęcam do zmiany swojego zachowania, do wprowadzania poprawek już dzisiaj. Wierzę w to, że wtedy motywacja będzie rosła..

# ZAPRASZAMY DO KONTAKTU

## HALIBUT GRUPA SZKOLENIOWA S.C



+48 61 84 85 999



ul. Ludwika Solskiego 10,  
60-184 Poznań



[halibut@halibut.pl](mailto:halibut@halibut.pl)



**LUDZKA  
STRONA  
ZARZĄDZANIA**<sup>®</sup>  
powered by Halibut