

2007-10-25

Jak my?lisz, co sk?ania ludzi do pracy? Zgadza si?, koniecznie?? zarobku, by mie? z czego ?y?. Ale czy tylko? Gdyby tak by?o, to jedynym motorem popychaj?cym ludzi do pracy by?y by pieni?dze. To wysoka pensja motywowa?aby ich do efektywnej pracy. Czyli wystarczy wszystkim du?o (pytanie jak du?o?) p?aci?, by byli zaanga?owani w prac?, tak? Masz racj?, to nie wystarczy. Efektywno?? motywacyjna jest niska, dzia?a tylko w kr?kim okresie czasu i ludzie szybko trac? ch?? do pracy tylko dla pieni?dzy. Owszem poziom wynagrodzenia jest wa?ny, ale to tylko wst?p do budowania motywacji. By stworzy? system motywacyjny nale?y zwr?i? uwag? jak praca zaspokaja potrzeby ludzi.

Wg A. Maslow`a do dzia?ania w danej chwili motywuje nas potrzeba, kt?a w danym momencie nie jest zaspokojona; aby potrzeba wy?szego rz?du by?a odczuwana, musz? by? zaspokojone potrzeby ni?sze (hierarchiczny uk?ad potrzeb). Jak wi?c praca wp?ywa na potrzeby ludzi?

Przyzwoite wynagrodzenie pozwoli cz?owiekowi na ??ycie? czyli utrzymanie siebie i rodziny. W ten spos? zaspakajana jest potrzeba fizjologiczna, egzystencji. Dodatkowo pewno?? zasad obowi?zuj?cych w pracy (np. cz?stotliwo?? otrzymywania wynagrodzenia, zasady oceny pracownik?) zaspokaja potrzeb? bezpiecze?stwa. Zauwa?, ?e pracownicy cz?sto negatywnie reaguj? na wprowadzenie zmian w dotychczasowym systemie pracy, np. wdro?enia nowego systemu informatycznego. Wynika to z tego, ?e nie wiedz? czego oczekiwania po zmianach, ta niewiadoma burzy ich poczucie bezpiecze?stwa.

Cz?owiek jest zwierz?ciem stadnym, wi?c wa?ne jest poczucie przynale?no?ci do grupy i dobra wsp?praca wewn?trz niej. S? to potrzeby spo?eczne, zaspokajane r?nie? w pracy (dzi?ki zasadom wyznawanym przez firm? i jej pracownik?, ka?dy z nich ma poczucie przynale?no?ci do tej samej organizacji).

W pracy mog? by? r?nie? zaspokajane potrzeby uznania i samorealizacji. W przypadku tej pierwszej chodzi o to, by otoczenie dostrzega?o wk?ad pracownika w sprawne funkcjonowanie firmy, docenia?o jego zaanga?owanie. Czyli w pracy wa?ne s? pochwa?y i nagrody za trud pracy. Potrzeba samorealizacji z kolei wynika z tego, ?e cz?owiek chce si? wykaza? swoimi umiej?tno?ciami i zdolno?ciami, chce bra? odpowiedzialno?? za to co robi. Dlatego pracownik oczekuje zada?, dzi?ki kt?ym b?dzie m? si? wykaza? i rozwin?? sw? potencja?.

Ka?dy cz?owiek ma sw? system potrzeb wynikaj?cy m.in. z jego do?wiadcze? i wyznawanych warto?ci, w r?nych momentach co innego pcha go do dzia?ania. Wa?ne, by wiedzie? jak to wykorzysta? i zbudowa? system motywacyjny oparty o rzeczywiste potrzeby pracownik? i ich pogl?dy na Twoje propozycje.

Jednak w ferworze tworzenia systemu motywacyjnego nie zapominaj o informacji zwrotnej przekazywanej pracownikowi i jej sile w odniesieniu do potrzeb bezpiecze?stwa, przynale?no?ci, uznania i samorealizacji.

Potrzeba bezpiecze?stwa

13.5pt;"></h3> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; margin: 0cm 0cm 10pt;">Wyobra? sobie tak? sytuacj?: Zarz?d firmy zdecydowa? si? na wprowadzenie nowego systemu informatycznego, kt?y usprawni dzia?ania firmy. Pracownicy zostaj? o tym poinformowani: ?W ci?gu najbli?szych 6 miesi?cy zaczniemy dzia?a? w oparciu o nowy system informatyczny, wspomagaj?cy zarz?dzanie ca?o?ci? organizacji?. Jak my?lisz, jaka b?dzie reakcja pracownik??. Czy zaakceptuj? te zmiany po takim komunikacie? Raczej nie, wyzwoli si? w nich op? przed zmian? i nowo?ci?. Nie dowiedzieli si? czemu ma s?u?y? ta innowacja w firmie, czego maj? si? spodziewa? po zmianie. Mo?e zaczn? snu? domys?y, ?e jak kto? nie b?dzie sobie radzi? z nowym systemem, to b?dzie grozi?o mu zwolnienie? Si?a plotki jest pot??na, domys?y snute przez pracownik? po pewnym czasie osi?gn? rang? faktu, z kt?ym b?dzie trudno walczy?. Nawet je?li co? takiego nie by?o powiedziane, pracownicy b?d? si? tego bali i nie przekonaj? ich p?niejsze wyja?nienia Zarz?du. Ich poczucie bezpiecze?stwa b?dzie zachwiane z powodu niedoinformowania.

Aby umo?liwi? pracownikom zaakceptowanie wprowadzenia zmian, przekazuj kompletne i jasne dla nich informacje, nie pozw? by dokona?y tego za Ciebie plotki i domys?y. W przypadku zmiany systemu informatycznego poinformuj pracownik?, co usprawni ten system, co dzi?ki niemu b?dzie ?atwiejsze, niech wiedz? co ich czeka po jego wdro?eniu. Zapewnij, ?e wszyscy zostan? przeszkoleni z obs?ugi systemu, a dodatkowe wsparcie zostanie udzielone osobom kt?e b?d? sobie radzi? s?abiej z tym systemem. Odpowiadaj na ich pytania, nawet je?li dla Ciebie co? jest oczywiste, dla nich tak nie musi by?. Po?wi?? du?o czasu na przygotowanie informacji o zmianie, dobrze zastan? si? nad jej tre?ci?. Pami?taj, ?e pracownik dobrze poinformowany ?atwiej akceptuje zmiany i szybciej si? z nimi oswaja.</p> <h3 style="text-align: justify; margin: 10pt 0cm 0pt;">Potrzeby spo?eczne</h3> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; margin: 0cm 0cm 12pt;">Daj pracownikowi do zrozumienia ?e darzysz go zaufaniem i jak wa?na jest dla Ciebie jego opinia. Wsp?nie wyznaczajcie cele i sposoby ich osi?gni?cia. Powiedz do czego, jako zesp?, macie doj?? i pos?uchaj co proponuj?, by do tego doj??. Poka?esz im, ?e nie traktujesz ich jako narz?dzi do osi?gni?cia celu, ale ?e stworzycie grup?, gdzie liczy si? ka?dy g?os i wsp?ne ustalenia. Inaczej narazisz si? na odrzucenie przez pracownik? Twoich pomys??, bo gdy b?dziesz narzuca? je pracownikom, oni nie poczuj?, ?e mog? o czym? decydowa? jako zesp?.

Musisz umie? s?ucha?, nastawi? si? na odbi? informacji zwrotnej od pracownik?. Zastan? si?, czy pracownik mo?e przyj?? do Ciebie, by porozmawia? o trudno?ciach, jakie napotka? w trakcie realizacji zadania. Czy wys?uchasz go? Czy te? poinformujesz go, ?e co by si? nie dzia?o, zadanie ma by? zrealizowane w taki a nie inny spos??. Post?puj?c tak dajesz mu do zrozumienia, ?e jego zdanie jest nie wiele warte. Doprowadzisz do tego, ?e straci ch?? do pracy, ponad minimum, kt?e jest od niego wymagane. Szybko nauczy si? jak unika? sytuacji, w kt?ej b?dzie musia? podj?? wi?ksze ni? zwykle wyzwanie. Pami?taj, ?e osoba, kt?a czuje ?e jej g?os jest wa?ny, bardziej anga?uje si?

w prac?.

Potrzeba uznania

Potrzeba uznania dla ka?dego oznacza co? innego, wp?yw na to maj? do?wiadczenia ka?dego z nas i wyznawane warto?ci. Co? co dla Ciebie miar? sukcesu nie b?dzie, b?dzie sukcesem dla Twojego pracownika. Wa?ne jest by dostrzega? osi?gni?cia innych, dostrzega? ich wk?ad w osi?gni?cia celu. Gdy praca by?a zespo?owa, na forum zespo?u pochwal prac?ca?ej grupy, po czym pochwal ka?dego z pracownik? i powiedz, co wg Ciebie robi? najlepiej, by cel osi?gn??. Docenisz ca?? grup?, a jednocze?nie ka?dego z osobna, i co wa?ne, ka?dy z pracownik? b?dzie czu? si? mi?o, gdy inni us?ysz? co robi? dobrze. Ludzie chc? by? doceniani i by ich wysi?ki by?y zauwa?ane.

Je?li kto? pracowa? samodzielnie, doce? jego wysi?ek nie tylko w rozmowie z nim, ale pochwal np. na cotygodniowym zebraniu dzia?u, czy te? wywie? list z pochwa?? na tablicy informacyjnej ? mo?liwo?ci jest wiele.

Pami?taj jednak, by nagany nie dawa? przy ?wiadkach, tego pracownik nie zapomni i zrobisz sobie z niego wroga. ?atwiej przyj?? zwr?enie uwagi na niedoci?gni?cia je?li powiesz o tym na osobno?ci, w innym przypadku podwa?ysz jego umiej?tno?ci przy ?wiadkach. Nie m? o b??dach prosto z mostu wtedy pracownik odbierze to jako atak na w?asn? osob? i mo?e odpowiedzie? tym samym. A mo?e wed?ug niego, zrobi? wszystko najlepiej jak potrafi?? W przypadku rozm? z pracownikami o konieczno?ci poprawy u?ywaj metody ?na kanapk??. Zacznij od powiedzenia, ?e dobrze oceniasz jego prac?, bo ? i podaj konkretne przyk?ady jego osi?gni??. Nast?pnie ?agodnie przejd? do meritum, ?e w danym zadaniu dobrze zrobi? ?, ale wg Ciebie poprawy wymaga ? I dodaj, ?e bior?c pod uwag? jego dotychczasowy styl pracy i zaanga?owanie wierzysz, ?e nast?pne zadanie b?dzie wykonane sprawniej. Pozw? pracownikowi odpowiedzie? na Twoje spostrze?enia, wys?uchaj ich, a mo?e potrzebuje pomocy w pracy nad niedoci?gni?ciami?

Pami?taj te? by informacje zwrotne o czyjej? pracy przekazywa? na bie??co. Je?li docenienie przyjdzie zbyt p?no od osi?gni?cia pracownika, ten nie zareaguje na sp?niona pochwa??, wi?cej ? bezpo?rednio po swoim sukcesie poczuj? si? niedoceniony i zacznie si? zastanawia? si? nad sensem anga?owania si?, bo nikt tego nie dostrzega. Tych strat nie nadrobisz. W przypadku uchybie? ? je?li p?no zwr?isz uwag? i b?dziesz chcia? wyja?ni? t? kwesti?, pracownik zaprzeczy by to o czym m?isz mia?o miejsce. I nie koniecznie musi zrobi? to celowo, mo?e on tego nie zauwa?y? i odbierze to jako atak na siebie.

Potrzeba samorealizacji

Potraktuj pracownika jak siebie. Dostrze?, ?e ma potencja?, kt?y mo?na wykorzysta? w inny spos? ni? dotychczas. Mo?e ma umiej?tno?ci i kwalifikacje by powierzy? mu zadanie wykraczaj?ce poza zakres jego dotychczasowych dzia?a?? Je?li tak, deleguj na niego zadanie, kt?e do tej pory by?o w jego gestii i jednocze?nie deleguj na niego uprawnienia zwi?zane z danym zadaniem, by m? podejmowa? decyzje niezbdne w realizacji zadania. Jednocze?nie s?u? mu rad? i pomoc?,

gdy napotka na trudno?ci i zg?osi si? do Ciebie, by porozmawia?.

Zaczynij jednak od rozmowy z nim, w kt?ej wyjasnisz mu, ?e doceniasz jego osob? jako pracownika, i ?e wg Ciebie ma umiej?tno?ci i zdolno?ci, by zaj?? si? czym? innym ni? do tej pory. Powiedz o jakie zadanie chodzi i jaka odpowiedzialno?? si? z tym wi??e, czego oczekujesz od niego. Zapytaj go, czy podejmie si? tego zadania, bo mo?e si? zdarzy?, ?e akurat ta osoba boi si? zbyt du?ej odpowiedzialno?ci i nie b?dzie chcia?a sprosta? zadaniu. Je?li si? zgodzi, ustalcie jaki cel ma by? osi?gni?ty, jaki zakres odpowiedzialno?ci i decyzyjno?ci b?dzie przekazywany, na jak? pomoc mo?e liczy? z Twojej strony, kiedy powinien zg?asza? Ci trudno?ci i termin wykonania zadania.

Pozw? by realizacja delegowanego zadania wi?za?a si? ze zwi?kszeniem odpowiedzialno?ci, dzi?ki temu pracownik odbierze to jako zaufanie do niego, docenienie jego umiej?tno?ci i jako szans? na rozw?. A Ty b?dziesz m? zaj?? si? czym?, co wymaga po?wi?cenia czasu i uwagi z Twojej strony.

Autor: Gabriela Suchoda