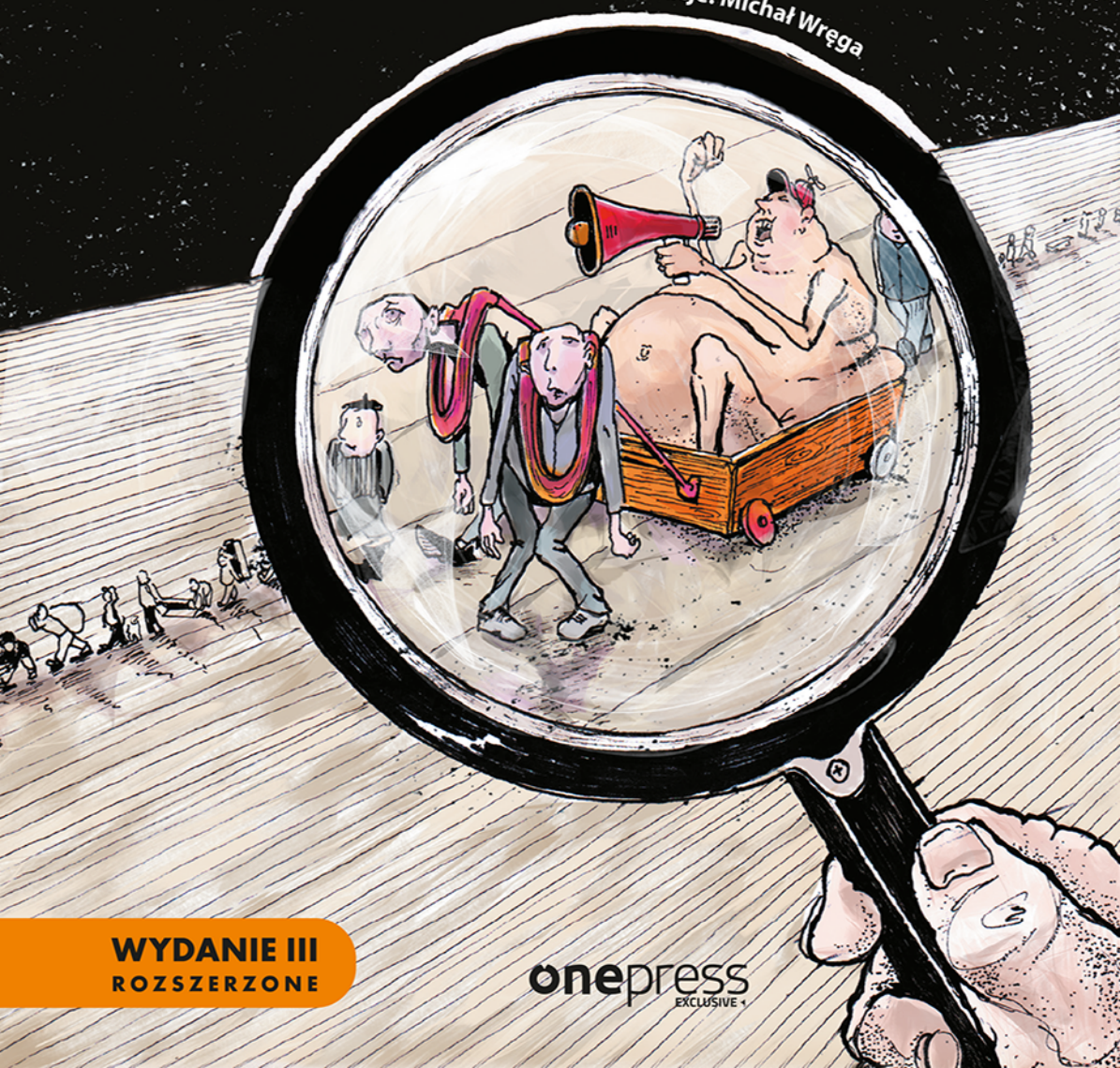


Anna Niemczyk, Andrzej Niemczyk, Jan Mądry

Motywacja pod lupą

Praktyczny poradnik dla szefów

Ilustracje: Michał Wręga



WYDANIE III
ROZSZERZONE

onepress
EXCLUSIVE 1

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Ilustracje na okładce i w książce: Michał Wręga

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<https://onepress.pl/user/opinie?motyl3>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-9547-3

Copyright © Helion S.A. 2023

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

WPROWADZENIE 9

MOTYWOWANIE DZISIAJ 11

- Trudne czasy potrzebują nowych liderów 13
- Kierowanie z sercem 15
 - Empatia* 15
 - Zauważanie emocji i radzenie sobie z obawami* 17
 - Narzekać czy nie narzekać?* 19
 - Błędy, prototypy i groźny perfekcjonizm* 20
 - A co szef może zrobić dla samego siebie?* 21
- Motywowanie dzisiaj okiem doświadczonych menedżerów 24

Część I. Praktyka motywowania

ROZDZIAŁ 1. TRZYNAŚCIE PRAKTYCZNYCH ZASAD MOTYWOWANIA POZAFINANSOWEGO 29

- Zasada pierwsza: Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji 34
 - Siła informacji zwrotnej* 38
 - Krytyka emocjonalna a krytyka rzeczowa — dwa przeciwieństwa* 38
 - Po co krytykujemy?* 39
 - Czego nie mówić — słowa, stwierdzenia zmieniające całość wypowiedzi* 40
 - Kiedy szef dostaje „czerwoną kartkę”, a kiedy pojawia się „zielone światło”?* 45
 - Nie tylko suche fakty się liczą* 47
 - Czy rzeczywiście szkoda czasu na przygotowanie się do przekazania krytyki?* 48
 - Jak pracownicy karzą swoich... przełożonych?* 49
- Zasada pierwsza w praktyce: Metoda 5Chairs-5Choices® 51
 - Na spotkaniu firmowym — to, co i jak powiemy, ma znaczenie* 52
 - Drapieżny szakal i empatyczna żyrafa* 54
 - Po co nam ten zwierzynek?* 79
 - Na zakończenie* 80
- Zasada druga: Motywowanie zacznij od siebie 81
 - Niespójne zachowania szefa* 84
 - Grupy ryzyka utraconej motywacji* 86
 - Pułapka zamrożonej konsekwencji* 94
 - Za kulisami, czyli kiedy szef motywuje sam siebie* 96
- Zasada trzecia: Nie motywuj bez podania celu 135
 - Katedra w Barcelonie* 135
 - Zrozumieć innych* 136
 - Zrozumieć zadanie* 137
 - Menedżer ds. motywacji — w sporcie i nowoczesnej organizacji* 139

Zasada czwarta: Nieosiągalne cele demotywują	149
<i>Nieśmiertelny SMART</i>	149
<i>Motywacja i stres — prawidłowa niepewność celu</i>	151
<i>SMART w wersji max</i>	156
Zasada piąta: Wspólne określenie celu motywuje	158
<i>Ustalenia wspólne i ustalenia zastrzeżone dla szefa</i>	158
<i>Motywacja a styl zarządzania</i>	165
Zasada szósta: Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb	167
<i>Nie dla wszystkich to samo</i>	169
<i>Identyfikacja potrzeb całej firmy</i>	177
Zasada siódma: Motywuj, umożliwiając rozwój	186
<i>Motywowanie przez rozwój — delegowanie</i>	188
<i>Dlaczego nie delegujemy?</i>	191
<i>Motywowanie przez rozwój — szkolenia</i>	192
<i>Motywowanie przez rozwój — umożliwienie kształcenia poza firmą</i>	205
Zasada ósma: Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie	208
<i>Niewdzięczni motywowani</i>	210
<i>Motywacja dzielona na mniejsze</i>	215
Zasada dziewiąta: Motywuj, dostrzegając sukcesy	218
<i>Siła „głasków”</i>	223
<i>Motywowanie w trudnych warunkach — pracownicy firm produkcyjnych</i>	227
Zasada dziesiąta: Etyczne współzawodnictwo motywuje	234
<i>Jak stworzyć zdrowe współzawodnictwo?</i>	235
<i>Od współzawodnictwa do szkodliwej rywalizacji</i>	239
<i>Grywalizacja. Jak ją wykorzystać do motywowania i nie narazić się na śmieszność</i>	241
Zasada jedenasta: Elitarność motywuje	259
<i>Specjalne przywileje i nagrody</i>	259
<i>Specjalne zadania i elitarność grupy</i>	260
Zasada dwunasta: Przynależność do grupy motywuje	266
<i>Grupy elitarne i atrakcyjni pracodawcy</i>	268
Zasada trzynasta: Motywowanie wymaga dobrej atmosfery	274
<i>Jak się zachowujemy w każdym ze „stanów Ja”?</i>	277
<i>Jak to wszystko wpływa na motywację?</i>	285
<i>Bezpieczna atmosfera</i>	288
ROZDZIAŁ 2. INNE ASPEKTY MOTYWOWANIA W PRAKTYCE	293
Nietypowe przykłady motywacji	295
<i>Koty</i>	295
<i>Książki i muzyka dla najlepszych</i>	295
<i>Dyrektorzy serwują poczęstunek</i>	295

<i>Obiad na koszt szefa</i>	296
<i>Kącik rozmów</i>	296
<i>Galeria portretów</i>	296
<i>Szkolenia inne niż zwykle</i>	296
<i>Spotkanie z najwyższymi</i>	296
<i>Spełniamy marzenia</i>	296
<i>„Wyszalnia”</i>	297
<i>Chwalipięty</i>	297
<i>Zamiana ról</i>	297
<i>Dzień świętowania</i>	297
<i>Smakołyki</i>	297
<i>Moje ładne biurko</i>	297
<i>Ciasto własnego wyrobu</i>	298
<i>Zaoszczędzimy twój czas</i>	298
<i>„Kolekcja odzieży roboczej”</i>	298
<i>Pieniądze na usprawnienia firmy</i>	298
<i>Wizyta rodziny</i>	298
Gdzie kończy się motywowanie, a zaczyna manipulowanie?	299
<i>Techniki manipulacyjne wykorzystywane do pozornego motywowania</i>	304
Najważniejsze kwestie motywowania finansowego	312
<i>Zarobki podwładnych</i>	312
<i>Skutki złych rozwiązań</i>	319

Część II. Motywacja jako proces

ROZDZIAŁ 3. MOTYWUJĄCE DZIAŁANIE ORGANIZACJI	323
--	-----

Część III. Teoria motywacji

ROZDZIAŁ 4. NAJWAŻNIEJSZE TEORIE MOTYWACJI I ICH ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE	341
--	-----

Teorie motywacji	343
Historia motywacji	345
<i>Teoria dwuczynnikowa</i>	347
<i>Teoria X i teoria Y</i>	349
<i>Teoria Davida McClelland</i>	351
<i>Teoria oczekiwań</i>	355
<i>Teoria sprawiedliwości</i>	358

Część IV. Co motywuje polskich pracowników?

ROZDZIAŁ 5. POLSKA MAPA MOTYWACJI 363

Kwestionariusz „Polska Mapa Motywacji 2.0” 365

Zastosowane pojęcia 365

Motywatory oczekiwane przez pracownika — wyniki dla całej grupy (n = 1161) 368

Jak motywują pracodawcy — wyniki dla całej grupy (n = 1161) 370

Różnica motywacyjna 371

Co motywuje pracowników różnych płci 373

Jak motywują pracodawcy według opinii płci 376

Różnica motywacyjna wg płci 379

O AUTORACH 383

BIBLIOGRAFIA 384

Zasada szósta: Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb

Warunkiem skutecznego motywowania jest znajomość potrzeb podwładnych. Przełożony, który nie zna dobrze swoich pracowników, nie ma szans na skuteczne motywowanie całego zespołu. Brak wiedzy o podopiecznych powoduje, że sięgamy po niepotrzebne metody motywowania, a para idzie w gwizdek. Warto spytać swoich podopiecznych, co jest dla nich najważniejsze. Nie każdego motywuje to samo, należy więc dawać podwładnym to, co docenią, a nie to, co szefowi wydaje się najlepsze. Tymczasem wielu menedżerów nie widzi sensu podejmowania takich wysiłków. Agnieszka Izabela Baruk w publikacji *Dlaczego pracownicy odchodzą* („Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 5, 2006) przedstawiła liczby, które pokazują, jak wielu menedżerów ignoruje wagę znajomości potrzeb podwładnych. Zacytujmy trzy wnioski z tego badania:

- 32,56% kierowników stwierdziło, że pracownik jako jednostka nie jest ważny.
- 18,60% kierowników uważa, że nie ma potrzeby rozpoznawania indywidualnych celów i dążeń pracowników, gdyż intuicyjnie są bardzo podobne i znane.
- 97,73% kierowników twierdzi, że w ich firmach nie prowadzono badań nad poziomem zadowolenia pracowników oraz że w przyszłości takie badania nie będą prowadzone.

Informacje o potrzebach podwładnych można czerpać na wiele sposobów, jeśli tylko rzeczywiście zależy nam na ich zdobyciu. Osobista rozmowa z pracownikiem, obserwacja jego upodobań lub reakcji na otoczenie, dostrzeganie jego komunikacji niewerbalnej czy informacje od osób trzecich są znakomitym źródłem wiedzy o pracownikach. Podczas ich zbierania przydaje się uważność, ale też krytycyzm i zdolności analityczne. Wiadomości od osób trzecich mogą być nieprawdziwe lub skażone ich subiektywizmem, zawsze zatem wymagają zweryfikowania. Nie należy też generalizować. Gdy szef poznał potrzeby jednej osoby, to nie powinien stosować ich w stosunku do wszystkich pracowników — nie każdemu zależy na tym samym. To nieprawda, że wszystkie kobiety wolą małe auta służbowe, a każdy mężczyzna chce mieć bardziej „ogadżetowany” telefon komórkowy.

Potrzeby motywacyjne są indywidualne. Wiele z nich jest typowych, każdy z nas ma jednak swoje najważniejsze potrzeby. U niektórych pracowników można też odnaleźć bardzo nietypowe źródła motywacji. Rodzina z zaciągniętym kredytem mieszkaniowym potrzebuje bezpieczeństwa finansowego. Młoda matka najbardziej doceni elastyczny czas pracy, a doświadczony pracownik — samodzielność

lub delegowanie trudnego zadania. Absolwent studiów skupia się najbardziej na podwyższaniu swojej wartości na rynku pracy — zależy mu na kursach, szkoleniach i zwiększaniu szans na udaną karierę w przyszłości.

Czynniki, które nas motywują, zmieniają się też w czasie. Nowo zatrudniony absolwent często myśli o kontynuowaniu nauki na studiach podyplomowych, która ma być przepustką do kariery. W chwili, gdy urodzi mu się dziecko, jego potrzeby zmieniają się. Od tego momentu bardziej potrzebuje bezpieczeństwa zatrudnienia, więcej wolnego czasu i pieniędzy. Gdy jego dzieci dorastają, nadal ważne są pieniądze, a obok nich dobra atmosfera w miejscu pracy. Dzięki niej będzie miał „spokojną głowę” i łatwiej będzie mu towarzyszyć swoim dzieciom w burzliwym okresie dorastania. Udane życie rodzinne jest dla wielu pracowników bardzo silnym motywatorem.

OPINIA EKSPERTA

Od dziecka marzyłem, żeby zostać przewodnikiem. Jeszcze w przedszkolu rodzice zabierali mnie wraz z moim rodzeństwem na górskie wędrowki. To tata był moim pierwszym przewodnikiem. Z czasem rodzinne wycieczki zamieniły się w wypad w góry w gronie najbliższych przyjaciół. Szkoła średnia, studia czy później założona rodzina nigdy nie były przeszkodą, żeby realizować swoje górskie pasje.

Nadszedł czas, żeby swoimi doświadczeniami z górskich wędrowek podzielić się z innymi. Okoliczności temu sprzyjały. Zapisalem się na kurs przewodników górskich. Po dwóch latach nadszedł czas egzaminu. Zakuwałem do niego, jak nigdy dotąd. Na to wszystko patrzyła rodzina, a najwierniejszymi obserwatkami były moje kilkuletnie córki. Co rusz zasypywały mnie pytaniami, kiedy w końcu będę przewodnikiem, kiedy zdam ten egzamin itp. Wiele lat wcześniej, ucząc się do jakiegokolwiek egzaminu, nie miałem tak wielkiej motywacji jak teraz. Uczyłem się dla moich córek, dla mojej rodziny! Gdzieś w podświadomości tkwiła myśl, że nie robię tego tylko dla siebie. A myśl o tym, że nie zdam egzaminu, przywoływała na moje policzki rumieńce wstydu. Bardzo nie chciałem, żeby ktoś zawiódł się na mnie.

Opisane wydarzenie przedstawia sytuację z życia rodzinnego, gdzie otoczenie najbliższych mi osób było dla mnie największym motywatorem.

W podobnych sytuacjach wielokrotnie znajdowałem się także podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Nigdy jednak nie zdawałem sobie sprawy, jak wielki wpływ na to, co robię w pracy, ma również moja najbliższa rodzina. To wydarzenie uzmysłowiło mi jednak, co jest jednym z głównych motorów napędowych realizowania praktycznie każdego zadania, jakie było przede mną stawiane.

Wielokrotnie znajdowałem się w sytuacji, kiedy musiałem zostać w biurze po godzinach, a opracowanie do końca projektu czy dopięcie oferty na ostatni guzik musiało być zrobione „na wczoraj”. Wówczas to przywoływałem na myśl moich najbliższych i ogarniała mnie jakaś pozytywna energia, która pchała mnie do przodu. Takie podejście wraz z poczuciem obowiązku, które towarzyszy mi zawsze podczas realizacji jakichkolwiek zadań, powoduje, że mimo zmęczenia czy znużenia zabieram się za robotę ze zdwojoną siłą, bez względu na to, czy robię coś dla siebie, czy realizuję plan dla mojego pracodawcy, czy zarządzam grupą osób. Efekt — zawsze osiągam swój cel, ku uciesze także moich najbliższych!

**Piotr Buchta, Menedżer Projektów Teleinformatycznych,
Projekt „eTychy”**

Nie dla wszystkich to samo

W poznawaniu potrzeb pracowników najważniejsze jest nastawienie szefa. Jeżeli rzeczywiście będzie zależało mu, żeby dowiedzieć się, jak może motywować każdego pracownika, zdobędzie te informacje. Będzie uważnie słuchał i obserwował podopiecznych, pytał i sprawdzał, czy jest „na właściwym tropie”. Umiejętność zadawania pytań, parafrazowania i aktywnego słuchania to podstawowe umiejętności komunikacyjne. Tak bardzo podstawowe, że często są niedoceniane. W codziennym pośpiechu i nawale obowiązków menedżerom brakuje na nie czasu. A to właśnie od tych umiejętności zależy, na ile dobrze przełożony będzie zdobywał informacje o potrzebach podwładnych.

Przy okazji trzynastej zasady motywowania opisujemy nieprawidłowe zachowania szefa, określane w psychologii jako Rodzic Nadmiernie Opiekuńczy. Dokładniej wyjaśniamy ten sposób zachowania w rozdziale trzynastym. W tym miejscu chcemy pokazać wpływ tego rodzaju postawy przełożonego na nieznaną potrzeb podwładnych.

Szefowie, którzy kierują się przekonaniem, że to oni wiedzą najlepiej, czego potrzebują ich podopieczni, to właśnie Rodzice Nadmiernie Opiekuńczy. Uważają, że tak dobrze znają pracowników i wszystkie zasady motywowania, że nie muszą niczego sprawdzać i zmieniać. Po prostu są fachowcami i świetnie zdają sobie sprawę, jak motywować. To właśnie oni stanowią 18,6% menedżerów cytowanych na początku tego rozdziału. Takie przekonanie szefa powoduje, że nie zaprzęta sobie głowy poznawaniem pracowników. Po cóż miałby tracić na to czas, skoro i tak wie, co powinien robić. W rezultacie Rodzice Nadmiernie Opiekuńczy dają swoim podwładnym wiele rzeczy, których pracownicy wcale nie potrzebują. A skoro są one nietrafione, nie motywują i nie są docenione przez ludzi w firmie.

Konsekwencje ponoszą wszyscy. Pracownicy nie są zmotywowani, a dodatkowo irytuje ich fakt, że szef nie interesuje się ich potrzebami. Jego sposoby motywowania odbierają jako sztuczne i powierzchowne, a czasem nawet jako manipulacyjne. Szef, Rodzic Nadmiernie Opiekuńczy, jest zdziwiony taką postawą i zaczyna traktować podopiecznych jak niewdzięczników. Nie zauważa, że skoro daje im to, czego nie chcą, to w zasadzie nic im nie daje. W szefie narasta frustracja i pretensje do podwładnych. Zastrzeżenia do szefa mają też jego pracownicy. Atmosfera w zespole staje się zła.

Zanim szef pozna potrzeby swoich podopiecznych, minie czasem wiele miesięcy. W tym czasie może stosować najczęściej doceniane czynniki motywacyjne. Piszemy o nich szeroko w rozdziale omawiającym nasze badanie, które było publikowane pod nazwą Polska Mapa Motywacji. Tu chcemy tylko przypomnieć, że większość najskuteczniejszych działań motywujących podwładnych zależy od ich bezpośredniego przełożonego.

Najskuteczniej motywujące czynniki wymagają jedynie życzliwości i dobrego nastawienia przełożonych! Partnerskie traktowanie i dostrzeganie zaangażowania podwładnych nie wymaga żadnego wysiłku, należy o nich tylko pamiętać. Dobry szef może zaspokoić większość najważniejszych potrzeb swoich podopiecznych, nie wydając niemal złotówki ze swojego budżetu. I właśnie po te najważniejsze czynniki warto sięgać, dopóki przełożony dokładnie nie zorientuje się, jak wzbudzić zaangażowanie poszczególnych pracowników.

Dodatkowym wzmocnieniem motywacji jest zadbanie o zróżnicowanie obowiązków pracowników. Większość z nas, choć nie wszyscy, potrzebuje od czasu do czasu oderwać się od tego, co robimy w pracy każdego dnia. Pozwala to na jakiś czas nabrać ochoty do pracy. Monotonia u większości pracowników w końcu doprowadza do utraty zaangażowania. Na tyle, na ile jest to możliwe, szef powinien urozmaicać pracę swoich podwładnych, chroniąc ich przed znudzeniem. Rozwiązań jest wiele, trzeba jedynie je dostrzegać, nie marnować okazji i prosić podwładnych, żeby sami wskazywali takie sposobności. Wszystkie nowe działania, które chronią pracowników przed popadnięciem w rutynę, zniechęceniem i monotonią, pozwalają utrzymywać dostateczny poziom motywacji przez długi czas.

Nie należy popaść przy tym w przesadę. Są osoby, które cenią sobie spokój i wolą robić tylko to, co dobrze znają. Nie lubią mierzyć się z nowymi zadaniami i traktują takie sytuacje jak wrzucanie na głęboką wodę. Jeżeli tylko dobrze wykonują swoje obowiązki, należy ich cenić i nie zmuszać do nowych działań. Mogłoby to wręcz obniżyć ich motywację poprzez odebranie im poczucia bezpieczeństwa.

Uważne poszukiwanie potrzeb motywacyjnych podwładnych może czasem doprowadzić do odnalezienia powodów, które są bardzo nietypowe. Bardzo trudno na nie wpaść. Czasem jest to możliwe dzięki uważnej obserwacji, ale z reguły jedyną drogą dotarcia do nich jest rozmowa. Bez otwartej komunikacji żaden przełożony sam nie wpadłby na niektóre z nich.

PRZYKŁAD

Jeden z naszych podwładnych unikał wyjazdów na kongresy i targi. Był młodym ojcem i tłumaczył, że nie chce zostawiać żony samej z rocznym synkiem. Wszyscy inni z zespołu wręcz prosili o te wyjazdy, ponieważ były miłą odmianą na kilka dni.

Podczas nieformalnej rozmowy okazało się, że prawdziwy powód niechęci do wyjazdów był inny. Żona tego pracownika była historykiem sztuki i zazdrościła mężowi, że podczas wyjazdów służbowych ma okazję oglądać polskie zabytki i muzea. Na nic zdały się tłumaczenia handlowca, że praca na konferencjach zabiera całe dni i nie ma czasu na jakiegokolwiek wypadu poza teren obrad.

Ta rozmowa dała okazję do zastosowania nowej drogi motywowania. Zaproponowaliśmy, żeby na wszystkie targi i konferencje podwładny przyjeżdżał wraz z żoną. Nasza firma będzie pokrywać koszty noclegu w dwuosobowym pokoju, pozostałe koszty pobytu żony pozostają w gestii jej samej.

Od tego momentu podwładny sam zaczął ubiegać się o wyjazdy. Na targach i konferencjach pracował przy stoisku zadowolony, że żona wreszcie ma okazję wyrwać się z domu i realizować się jako historyk sztuki.

Poznanie potrzeb podwładnych pozwala motywować ich z dwóch powodów. Stosowanie metod, na których najbardziej im zależy, jest sięgnięciem po najbardziej skuteczną formę motywowania. Jest strzałem w dziesiątkę, dzięki czemu motywacja będzie wysoka i długotrwała. Dodatkowo, już samo pokazanie, że szefom zależy na poznaniu podwładnych, wyraźnie wskazuje na docenianie ich wartości. Pracownicy widzą to i szanują. Skoro szef zadaje sobie sporo trudu, to i oni odpłacą się własnym zaangażowaniem i wysiłkiem.

PRZYKŁAD

W pewnej firmie produkcyjnej kierownictwo podzieliło się dodatkowo wypracowanym zyskiem z pracownikami. W drugiej połowie grudnia każdy otrzymał świąteczny prezent o podobnej wartości. Nie były to jednak identyczne upominki. Dyrektor personalna wręczyła wszystkim pracownikom, którzy mieli dzieci, ogromne paczki ze słodyczami i odpowiednio dobranymi prezentami na Gwiazdkę. Ci, którzy dzieci nie mieli, otrzymali zróżnicowane upominki dla współmałżonków, a osoby wolnego stanu dostały karty do klubów lub do ośrodków rekreacji. Oczywiście także karty były różne i dobrane do zainteresowań każdej osoby.

Przygotowanie takich upominków kosztowało wiele wysiłku, ale zostało w pełni docenione przez cały zespół. Przez kilka następnych miesięcy miało dobry wpływ na zaangażowanie pracowników.

PRZYKŁAD

Na zakończenie roku, który zakończył się sukcesem, pracownicy otrzymali premię oraz dodatkowy upominek. Każdy z nich otrzymał butelkę alkoholu — dokładnie takiego, jaki lubił najbardziej. Było to możliwe, ponieważ szef przez długi czas obserwował na imprezach firmowych, które trunki preferują. Kierował niedużą grupą ludzi, więc był w stanie zebrać potrzebne informacje.

Niektóre potrzeby podwładnych są zaskakujące. W końcowej części książki zamieściliśmy listę nietuzinkowych dróg motywowania podwładnych. Wielu z nas miałoby trudności z ich zaakceptowaniem lub wymyśleniem. Być może na niektórych działałyby wręcz demotywująco. Jeżeli jednak są dopasowane do rzeczywistej, nietypowej potrzeby pracownika, to będą działały niezwykle silnie, nawet jeżeli innych wprawiają w zdumienie lub prowokują złośliwe komentarze.

PRZYKŁAD BŁĘDU

Motywowanie „na siłę” i niedostosowanie motywatorów do potrzeb załogi

Zarząd polskiej filii znanego światowego koncernu włożył dużo wysiłku w zintegrowanie pracowników z firmą. Dział zasobów ludzkich organizował raz na kwartał znakomite imprezy integracyjne, na które zapraszał całe rodziny pracowników.

Imprezy były przygotowane bardzo starannie i z rozmachem. Zaczynały się o 14 uroczystym powitaniem wszystkich zaproszonych. Prezes firmy oraz szefowa działu HR czekali przed hotelem na przyjeżdżających i z każdym witali się osobiście. O 15 zasiadano do wspólnego obiadu, po którym rozpoczynano zabawy integracyjne. Czasem były to zawody sportowe, czasem wspólne pisanie piosenek opisujących działu firmy. Dwukrotnie zatrudniono firmę szkoleniową, która prowadziła kilkugodzinne zajęcia integracyjne. Raz poproszono pracowników o stworzenie pomnika, który miał symbolizować ich firmę.

Wieczorem wszyscy zasiadali do uroczystej kolacji. Kolacje umilały zapraszane zespoły muzyczne lub dyskoteki. Dwukrotnie zorganizowano występy karaoke, podczas których zachęcano do zaśpiewania pracowników każdego działu oraz ich współmałżonków. Drugi taki koncert przybrał formę

polowania na tych, którzy zgodzą się wziąć mikrofon do ręki i wystąpić przed całą firmą.

Niedzielne poranki to późne śniadanie, po którym przewodnicy zabierali wszystkich na wycieczki autokarowe po okolicy. Zadbano o wszystkich — współmałżonkowie pracowników otrzymywali upominki, inne dla pań, inne dla panów. Hostessy opiekowały się dziećmi w specjalnie przygotowanych miejscach zabaw. Wszystko po to, żeby pracownicy mogli bez ograniczeń bawić się i poznawać się lepiej. Na spotkania wybierano najciekawsze i najładniejsze miejsca w Polsce i dobre hotele.

Problem w tym, że spotkania trwały przez prawie cały weekend. Przyjazd na sobotni obiad wymagał od wielu osób wyruszenia z domu nad ranem. Imprezy kończyły się w niedzielę wspólnym obiadem. Trzeba było wrócić do domu niekiedy z odległych zakątków kraju. Rano na pracowników i współmałżonków czekała praca, a na ich dzieci szkoła.

Pierwsze spotkanie było bardzo udane, przyjeżdżano na nie z dużym entuzjazmem. Przy drugim dało się zauważyć znużenie, a trzecie było już uciążliwym obowiązkiem. Przyjechała na nie połowa zaproszonych. Reszta odmówiła, wielu tłumaczyło się chorobą. Do czwartej imprezy nie doszło, ponieważ wybrani delegaci poprosili prezesa o zwolnienie pracowników z przyjemności, która stała się przykrym obowiązkiem.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

Mogą pojawiać się tylko niektóre z nich, w różnej kolejności i nasileniu.

1. Brak zadowolenia, entuzjazmu podwładnych w chwili informowania o przedsięwzięciu lub „wręczania” czegoś, co z założenia miało motywować.
2. Pracownicy pytają, czy korzystanie z „motywującego” działania HR jest obowiązkowe.
3. Pracownicy mówią wprost lub między wierszami, że nie są zainteresowani danym działaniem czy motywatorem. Mogą też okazywać swoje znużenie lub zniecierpliwienie. W przypadku takim, jak w opisywanym przykładzie, byłyby to zdania: „Chyba nie pojawię się na tym spotkaniu...”, „A gdzie tym razem to będzie...”, „Czy będzie można wyjechać wcześniej...”.
4. Pojawiają się różne formy ukrytego oporu — na przykład wdrażane działania są obiektem żartów.
5. Podwładni proszą swoich zwierzchników lub dział HR, żeby zmienić działanie motywacyjne. Są to komunikaty w stylu: „Wymyślcie coś nowego...”, „Znowu to samo...”.
6. Podwładni komentują, że jedynym prawdziwym motywatorem są pieniądze.

7. Bezpośredni przełożeni pracowników firmy informują swoich zwierzchników lub dział HR, że stosowane działania motywacyjne nie przynoszą efektu lub są chybione.

Możliwe konsekwencje błędu

Nie wszystkie muszą się pojawić. Niektóre — niestety — widoczne są dopiero po dłuższym czasie.

1. Część pracowników czuje się zmuszana do uczestniczenia w działaniach, których nie chcą. Częste komentarze to: „Nasz zarząd próbuje nakarmić najedzonego!”, „Można konia przyciągnąć do wodopoju, ale nie da się go zmusić, żeby wypić wodę...”. W efekcie pojawia się niechęć i spadek motywacji.
2. Pracownicy czują się traktowani sztaampowo. Uważają, że przełożeni nie interesują się ich prawdziwymi potrzebami motywacyjnymi. W rezultacie tracą zaufanie do zwierzchników i działu HR.
3. Wdrażane działania nie przynoszą poprawy wskaźników działania firmy — efektywności lub rotacji.
4. Marnowane są środki finansowe na wdrażanie pomysłów, które nie podnoszą motywacji załogi. Rosną koszty, za którymi nie idzie wzrost przychodów.
5. Pracownicy HR angażują się w niepotrzebne działania. W efekcie brakuje im czasu na przygotowanie działań, które są bardziej motywujące.
6. Zarząd i dział HR oraz ich działania są obiektem obgadywania — ludzie wysmiewają nietrafione pomysły. Podważa to autorytet przełożonych. Gdy staje się to widoczne, pojawia się frustracja pracowników HR spowodowana poczuciem, że ich wysiłki są niedoceniane.
7. Utrwala się wizerunek firmy, która robi rzeczy śmieszne lub na siłę. Ten wizerunek po pewnym czasie zaczyna być znany także osobom spoza firmy — kontrahentom, potencjalnym pracownikom.

Działania prewencyjne i naprawcze

Wybór konkretnego z proponowanych działań zależy od przyczyny powstania problemu i specyfiki firmy, jej strategii, wielkości, pozycji rynkowej i kultury. Nie każdy lek działa wszędzie.

1. Najważniejszym działaniem jest poprawa komunikacji w firmie. Najskuteczniej można tego dokonać, działając w kilku obszarach jednocześnie.
 - Po pierwsze (i najważniejsze), należy nauczyć wszystkich w organizacji otwartej komunikacji, szczerego mówienia tego, co jest ważne.

Często jest to możliwe dopiero po przeprowadzeniu szkoleń dla pracowników uczących prawidłowej komunikacji. Mogą to być szkolenia dotyczące podstawowych (i często zaniedbanych) umiejętności komunikacyjnych, takich jak prawidłowe słuchanie, stawianie otwartych pytań, rozumienie prawdziwego sensu parafrazy. Mogą to też być bardziej zaawansowane szkolenia, na przykład warsztaty asertywności lub wykorzystanie analizy transakcyjnej jako drogi do skutecznych rozmów ze współpracownikami i podwładnymi.

- *Te działania przyniosą efekt tylko wtedy, gdy wprowadzi się bezpieczną atmosferę, w której nikt nie będzie się obawiał, że wpakuje się w kłopoty, mówiąc o niepopularnych rzeczach.*
- *Po trzecie, można stworzyć nowe kanały komunikacji — na przykład intranet, skrzynki na pomysły i postulaty pracowników.*

2. *Po poprawieniu komunikacji lub równolegle należy przedsięwziąć działania, które pozwolą poznać potrzeby motywacyjne pracowników. Mogą to być ankiety (przykładem może być Polska Mapa Motywacji Training Partners) przeprowadzone przez pracowników działu HR lub zewnętrzną firmę doradczą. Warto też zmienić nastawienie menedżerów. Powinni zrozumieć, że żadna motywacja nie trwa wiecznie, a każdy pracownik może mieć inne potrzeby, należy więc je poznać. Nie można każdego motywować w ten sam sposób. Celem jest zmiana świadomości szefów. Działania na to ukierunkowane powinny być prowadzone przez ich przełożonych oraz menedżerów HR. Wsparciem mogą być szkolenia o motywowaniu i zarządzaniu sytuacyjnym.*

3. *Kolejnym działaniem, które warto organizować regularnie, są spotkania grup fokusowych. Pracownicy z różnych działów i różnych szczebli spotykają się i dyskutują o sytuacji w firmie. Proponują wdrożenie różnych pomysłów, wymieniają się informacjami. Każdy ma inne spojrzenie wynikające z odmiennych doświadczeń, wieku, stanowiska, działu. Dzięki takim spotkaniom można wybrać najlepsze działania motywacyjne, które spodobać się większości personelu. Wartością dodaną jest motywowanie członków grup fokusowych — udział w nich z reguły znacząco nobilituje pracowników.*

4. *Wybrane poczynania motywacyjne powinny być współorganizowane przez pracowników. Ma to walor motywujący oraz chroni przed podjęciem działań, których nikt nie chce. Zdanie pracowników może zmodyfikować przedsięwzięcie tak, że stanie się ono bardziej atrakcyjne dla załogi. Oczywiście, nie wszystkie pomysły i przedsięwzięcia mogą być opracowywane przy współudziale podwładnych.*



5. *Opisane powyżej działania to uzdrawianie systemu, czyli leczenie przyczyn. Istnieje też leczenie doraźne, objawowe. To po prostu zaniechanie lub zmodyfikowanie metod motywowania, które są nietrafione. Trzeba jednak wiedzieć o tym, że zastosowany motywator jest chybiony.*
-

Przełożony, który nie umie znaleźć czasu, żeby w trakcie pracy usiąść ze swoim podwładnym i porozmawiać o jego pozazawodowym życiu, nie zbuduje dobrego zespołu i nie stworzy partnerskiej atmosfery. W czasach nieustannego pośpiechu i natłoku obowiązków zwykle ludzkie zainteresowanie się swoim pracownikiem staje się „towarem unikatowym”. Szef, któremu podwładni wspominają o swoim życiu pozazawodowym, jest w wyjątkowej sytuacji. Zna system wartości swoich pracowników, wie, na czym im zależy, pamięta o ważnych dla nich datach i o ich rodzinie. Dzięki temu trzyma w ręku skuteczne narzędzie motywacyjne.

Większość podwładnych potrzebuje „półoficjalnych” spotkań z przełożonym, w czasie których mogą porozmawiać, podzielić się uwagami i problemami, a przy okazji otrzymać od szefa „porcję motywacji” na bieżący dzień.

Identyfikacja potrzeb całej firmy

Coraz częściej mamy okazję obserwować duże zaangażowanie w poznawanie potrzeb wszystkich pracowników. Szefowie działów HR prowadzą badania satysfakcji pracowników, dzięki którym zdobywają informacje o ich zadowoleniu z miejsca pracy. Badanie satysfakcji pozwala zidentyfikować mocne strony firmy oraz obszary wymagające poprawy. To z kolei pozwala stworzyć programy ulepszania organizacji oraz zaplanować długoletnią strategię postępowania.

PRZYKŁAD

Poniżej prezentujemy tabelę badania satysfakcji pracownika, które przeprowadzono w dużej firmie handlowo-dystrybucyjnej zatrudniającej kilkaset osób. Badaniem objęto wszystkich pracowników — zarząd, szefów oddziałów firmy, handlowców, pracowników biur obsługi klienta, magazynierów, pracowników administracji.

Wynagrodzenie, świadczenia i inne korzyści

Jestem odpowiednio wynagradzany za pracę, jaką wykonuję.

Jestem zadowolony ze sposobu wykorzystywania funduszu socjalnego w naszej Firmie.

Kierownictwo naszej Firmy realizuje nastawioną na ludzi politykę personalną.

Rozumiem kryteria, które decydują o sposobie wynagradzania.

System wynagrodzeń w naszej Firmie motywuje do zwiększania wydajności i jakości pracy.

Widzę związek pomiędzy dobrą, efektywną pracą a otrzymywanym wynagrodzeniem.

Wynagrodzenie, które otrzymuję, odpowiednio wiąże się z moim doświadczeniem zawodowym i kwalifikacjami.

Praca zespołowa i atmosfera w pracy

W dziale/oddziale, w którym pracuję, nie pojawiają się konflikty.

W dziale/oddziale, w którym pracuję, relacje oparte są na wzajemnym szacunku.

W moim dziale/oddziale nie ma problemów z przekazywaniem wiedzy.

W moim dziale/oddziale doskonale współpracujemy, niezależnie od zajmowanych stanowisk.

W moim dziale/oddziale otwarcie mówi się o sprawach trudnych.

W moim dziale/oddziale panuje dobra atmosfera.

W moim dziale/oddziale wszyscy wzajemnie sobie pomagamy.

Ocena bezpośredniego przełożonego

Gdy tego potrzebuję, mój przełożony potrafi udzielić mi wsparcia.

Jestem zadowolony ze współpracy z moim przełożonym.

Mam zaufanie do swojego przełożonego.

Mój przełożony chętnie dzieli się ze mną posiadaną wiedzą.

Mój przełożony dba o wysoką jakość wykonywanej pracy.

Mój przełożony dobrze organizuje pracę działu.

Mój przełożony dobrze zna zakres odpowiedzialności naszego działu/oddziału.

Mój przełożony docenia dobrze wykonaną pracę.

Mój przełożony jasno określa zadania, które mam wykonać.

Mój przełożony potrafi zmotywować mnie do pracy.

Mój przełożony sprawiedliwie rozwiązuje pojawiające się konflikty.

W ciągu ostatnich 12 miesięcy mój przełożony poinformował mnie o moich postępach w pracy.

Szkolenia i rozwój

Dzięki szkoleniom, które oferuje mi Firma, zwiększam efektywność swojej pracy.

Firma zapewnia mi możliwość doskonalenia własnych umiejętności, które wykorzystuję na obecnym stanowisku.

Programy szkoleniowe dla pracowników są dostosowane do potrzeb Firmy i osobistych potrzeb pracowników.

Uważam, że w mojej Firmie mam szansę rozwoju zawodowego.

W Firmie zapewniono mi szkolenia, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania mojej pracy.

Warunki panujące w Firmie umożliwiają mi systematyczny rozwój.

Organizacja pracy

Cele i zadania na moim stanowisku pracy są jasno określone w zakresie moich obowiązków pracy.

Mam możliwość uzyskania niezbędnych informacji do dobrego wykonania swojej pracy.

Narzędzia, którymi dysponuję, pozwalają mi wykonywać powierzone zadania.

Pracuję w sprzyjających warunkach pracy.

W moim dziale/oddziale pracujemy efektywnie i wydajnie.

W mojej Firmie przywiązuje się dużą wagę do terminowego wykonywania zadań.

Zadania, które wykonuję w pracy, dostosowane są do mojego doświadczenia i kompetencji.

Identyfikacja z Firmą

Firma zapewnia poczucie bezpieczeństwa pracownikom, którzy dobrze pracują.

Gdybym dostał ofertę pracy porównywalną do obecnej, wolałbym zostać w naszej Firmie.

Gdybym ponownie miał dokonać wyboru, z pewnością chciałbym podjąć pracę w naszej Firmie.

Jestem zadowolony z faktu, że pracuję w naszej Firmie.

Pracownicy Firmy czują się przywiązani do niej i traktują ją jako coś więcej niż tylko miejsce pracy.

Komunikacja i współpraca pomiędzy działami/oddziałami

Działania wszystkich działów naszej Firmy są dobrze skoordynowane.

Istniejące w Firmie kanały komunikacji są właściwie wykorzystywane.

Komunikacja pomiędzy poszczególnymi działami w Firmie jest skuteczna.

Przekazywanie wiedzy między działami jest efektywne.

W ramach całej Firmy dzielimy się istotnymi informacjami dotyczącymi rynku, konkurencji, produktów.

Współpraca pomiędzy poszczególnymi działami jest efektywna i skuteczna.

Współpraca pomiędzy poszczególnymi oddziałami w terenie jest efektywna i skuteczna.

Wszystkie działy Firmy współpracują ze sobą, aby osiągnąć wspólny cel.

Wszystkie oddziały w terenie pracują na wspólny cel.

Znam cele i strategię Firmy.

W większości firm, w których przeprowadzono badania satysfakcji pracowników, obok wdrożenia naprawczych działań systemowych planuje się cykle szkoleniowe. Będziemy pisać o tym w kolejnym rozdziale. W tym miejscu chcemy zaprezentować przykład kilkuletniego cyklu szkoleniowego, który był poprzedzony badaniem satysfakcji klienta wewnętrznego.

OPINIA EKSPERTA

Czy motywacja pracowników jest ważna? Czy firmy chcą zatrudniać osoby, których filozofia pracy to filozofia wymówek (jestem, jaki jestem, i nie mam na to wpływu), czy też chcą pracowników, którzy będą brać odpowiedzialność za rezultaty swojej pracy? Marzenie każdego pracodawcy to pracownik zmotywowany i wiążący przyszłość z firmą. Jak to zrealizować w praktyce?

To nie podwyżka czy awans sprawia, że ludzie osiągają nadzwyczajne efekty w swojej pracy. Siła tkwi nie w wartościach materialnych, do których pracownicy szybko się przyzwyczajają, lecz w trosce o ich rozwój osobisty i zawodowy. Korzyści szkoleń dla pracodawcy to wzrost wiedzy i praktycznych umiejętności pracowników. Można to osiągnąć między innymi poprzez trafnie dobrane cykle szkoleniowe.

Firma Alfa Elektro kilka lat temu (w roku 2005) zrozumiała, że trudno będzie jej przetrwać siłą rozpędu w coraz bardziej zmieniających się warunkach rynkowych bez rozwoju największej inwestycji każdej firmy — czyli ludzi. Pracodawcy zazwyczaj dbają o wymianę sprzętów na nowe, dokonywanie ich konserwacji, by się nie psuły, ale często zapominają, że trenowanie pracowników to też bardzo skuteczny sposób utrzymania jakości. Pomoc w zdobyciu takich umiejętności, które przyczynią się do lepszych rezultatów w pracy, tylko wpływa na większą motywację wśród załogi i zwiększa identyfikację z miejscem pracy.

Był to dobry czas na to, by uruchomić systemowy program szkoleniowy trwający 2 lata, a kontynuowany do dziś. „Akademia Rozwoju na lata 2006 – 2007” obejmowała wszystkie grupy zawodowe — od menedżerów, sił sprzedaży, pracowników magazynowych, po pracowników administracyjnych. Projekt o tak szerokim zasięgu zarówno merytorycznym, jak i organizacyjnym wymagał dużego wsparcia i zaangażowania Prezesa, który swoim autorytetem gwarantował pełną akceptację przedsięwzięcia na każdym szczeblu zarządzania.

Zarząd firmy, decydując się na rozpoczęcie kilkuletniego procesu szkoleniowego, wiedział, że od tej drogi nie ma już odwrotu. Zdobywanie nowych umiejętności to wymóg naszych czasów, to także silny motywator, dzięki któremu mamy szansę zatrzymać w firmie wartościowe osoby. To niekończący się proces — zawsze w organizacji będą luki kompetencyjne, które należy zmniejszać poprzez nieustanny rozwój. Kluczem do trwałej i wartościowej motywacji wewnętrznej jest stworzenie takiego środowiska pracy, by ludzie widzieli w nim wartość i wierzyli, że dzięki tej pracy rozwijają swoje zainteresowania oraz zaspokajają indywidualne potrzeby.

W latach 2006 – 2007 szefowie oddziałów sprzedaży uczestniczyli w 7 dwudniowych szkoleniach. Przyrost wiedzy i umiejętności został dokładnie zaplanowany na początku procesu. Ustalono cele do osiągnięcia — szef powinien tak zarządzać swoim kilkusobowym zespołem, by utrzymywać stale motywację swoich podwładnych na wysokim poziomie, wzbudzać w nich entuzjazm, gdy zauważy pierwsze symptomy wypalenia zawodowego i tak dobierać sobie ludzi do zespołu, by zmniejszyć fluktuację kadr, dotąd wysoką. Od tej właśnie kluczowej z punktu widzenia pracodawcy grupy rozpoczęliśmy proces szkoleń. Chodziło nam o to, żeby dostarczone nowe umiejętności szybko były wdrażane w życie i pomogły realizować cele strategiczne. Sporo szkoleń dedykowanych było rozwojowi miękkich obszarów w zarządzaniu. Dotąd firma radziła sobie intuicyjnie, gdyż skupiała się na szybkiej ekspansji na rynku. W związku z tym brakowało czasu i pieniędzy na szkolenia, które pomogłyby nadążyć w zdobywaniu nowych umiejętności

w kierowaniu personelem, a nie tylko zdobywaniu większej części rynku sprzedaży. Okres dobrej koniunktury gospodarczej sprzyjał projektowi. Firma przygotowywała się do trudniejszych czasów w chwili, kiedy warunki rynkowe były korzystne — w taki sposób zabezpieczyła się przed recesją, która kiedyś musiała nastąpić. Dobrze przygotowana załoga to potężna przewaga konkurencyjna na gorsze czasy.

Otwierające się coraz szersze możliwości pozyskania funduszy unijnych zachęciły zarząd AE do wsparcia projektu poprzez środki unijne. Gdy nasze starania zakończyły się powodzeniem, trwający już projekt szkoleniowy został uzupełniony o specjalnie dedykowane studia podyplomowe dla 25 menedżerów, trwające 1,5 semestru. Studia były doskonałym uzupełnieniem trwających warsztatów szkoleniowych o wiedzę prawną, ekonomiczną i psychologiczną w pracy szefa. Wybrano do tego projektu osoby, które są bezwzględnie kluczowe z punktu widzenia firmy, oraz kilka osób, które pracodawca chciał uhonorować za dotychczasowe zaangażowanie i zadbać o dalszą motywację do pracy w AE.

Te studia to kolejny krok pracodawcy w motywowaniu najlepszych — konkretna pomoc w zwiększeniu kompetencji szefów udokumentowanym zewnętrznym dokumentem. Podczas sesji zjazdowych pracownicy z różnych stron Polski wymieniali się gotowymi rozwiązaniami i udzielali sobie wzajemnie rad, jak każdy z nich rozwiązuje trudne sytuacje. Ta wymiana wiedzy procentuje do dziś trwalszymi relacjami, pomocą między oddziałami i w konsekwencji wpływa na lepszą jakość pracy.

Kolejne grupy zawodowe również zostały zaproszone do projektu szkoleniowego. Handlowcy uczyli się, jak być profesjonalnym doradcą klienta, jak budować długotrwałe relacje oparte na zaufaniu, jaki jest najskuteczniejszy styl w negocjacjach, jak zamykać sprzedaż na najlepszych dla obu stron warunkach, jak ważna jest współpraca zespołowa w realizacji wspólnych celów i jak zastosowanie analizy transakcyjnej w komunikacji wpływa na budowanie relacji. W trakcie pierwszych dwóch lat trwania Akademii Rozwoju każdy handlowiec uczestniczył w 6 dwudniowych szkoleniach.

Magazynierzy uświadomili sobie, jak ważną częścią procesu handlowego i organizacyjnego jest ich praca, dostrzegli szansę rozwoju w organizacji uczącej się i wielu z nich podjęło wysiłek uzupełniania wykształcenia lub myśli o awansie w strukturach sprzedażowych. Pracownicy administracyjni, księgowości, informatyki — poprzez integrację w trakcie szkoleń z działem sprzedaży poczuli, że są częścią jednego organizmu i że pracodawca dba także o rozwój pracowników tzw. Zaplecza, nie tylko „dopieszcza” siły sprzedaży — jak to często bywa w firmach o charakterze typowo handlowym.

Te wszystkie działania w obszarach rozwoju personelu zostały już zauważone wewnątrz organizacji i na rynku pracy. Pracownicy AE mają wśród dostawców i klientów opinię bardzo dobrze wyszkolonych — a i konkurencja czyni nieustanne starania, by pozyskać takich pracowników dla siebie. Nie jest to jednak łatwe, gdyż procesy doskonalenia, które ciągle trwają, skutecznie zatrzymują wartościowe osoby wewnątrz organizacji. Dzięki temu nasi pracownicy nie są łatwym łupem dla konkurencji, ponieważ podczas podejmowania decyzji dotyczącej zmiany pracodawcy pieczołowicie sporządzają rachunek potencjalnych zysków i strat. Troska więc o doskonalenie umiejętności pracowników ma dobroczynnie działanie w wielu aspektach. Oto kilka z nich:

- *dostarczanie nowych umiejętności,*
- *dostarczanie nowej wiedzy,*
- *motywacja do pracy w takiej organizacji,*
- *planowanie przyszłości w takiej firmie,*
- *poprawa wizerunku pracodawcy na rynku pracy,*
- *odporność na warunki konkurencji.*

W 2006 i 2007 roku firma przeprowadziła badanie satysfakcji pracowników, by na bieżąco monitorować oczekiwania i natężenie motywatorów już dotąd stosowanych. Ważnym wnioskiem było spostrzeżenie, że pomimo niezadowolenia z czynników finansowych, wzrasta identyfikacja pracowników z firmą. Jednocześnie wraz ze wzrostem zadowolenia pracowników w tym ważnym dla każdej organizacji obszarze, co roku firma odnotowuje kilkudziesięcioprocentowy wzrost obrotów.

Warto zadać pytanie, w jakim stopniu jest to zasługa szkoleń, a w jakim innych czynników, na przykład dobrej koniunktury. Wyobraźmy sobie, jak wyglądałaby sytuacja, gdybyśmy nie inwestowali w ludzi. Czy sama koniunktura to czynnik wystarczający do poprawiania skuteczności firmy? Fundusze wydane na cykle szkoleniowe są inwestycją, gdyż przekładają się na lepsze osiąganie celów biznesowych, w każdym kolejnym roku ambitniejszych.

Po pierwszych 2 latach trwania projektu zakończono cykl rozwoju umiejętności miękkich i przeanalizowano wyniki badania ewaluacyjnego po szkoleniach. Oto wnioski po badaniu:

1. *w tych oddziałach firmy, które mają dobre wyniki, jest zadowolenie ze szkoleń, ich docenianie i chęć do dalszej nauki,*
2. *tam, gdzie są dobre wyniki, szefowie i pracownicy deklarują 60 – 80% wdrożenia umiejętności ze szkoleń,*

3. *tam, gdzie jest progres w wynikach lub ciągłość sukcesu, załoga otwarcie przyznaje, iż sukces ten zawdzięczają również szkoleniom,*
4. *w oddziałach, które generują wysoką sprzedaż, szef oddziału aktywnie wspiera we wdrażaniu wiedzy ze szkoleń i jest świadomy ich wagi,*
5. *14 spośród 16 ankietowanych szefów stwierdza, że potrafi zastosować wiedzę i umiejętności ze szkoleń z lat 2006 – 2007,*
6. *zajęcia z negocjacji menedżerskich, psychologii sprzedaży, coachingu, rekrutacji i zarządzania zespołem sprzedaży to szkolenia, w których najwięcej się nauczyli i które wpłynęły najbardziej na ich efektywność w pracy,*
7. *tam, gdzie nie ma dobrych wyników, szuka się winy wszędzie — za brak efektów sprzedażowych odpowiedzialne są również niepotrzebne szkolenia.*

Firma dostrzega jeszcze pozazawodowe efekty szkoleń dotyczących następujących tematów:

- *Psychologia komunikacji,*
- *Postępowanie w sytuacjach konfliktowych,*
- *Radzenie sobie ze stresem.*

Wiedzę i umiejętności zdobyte w trakcie szkoleń pracownicy mogą wykorzystywać z powodzeniem w innych życiowych sytuacjach — np. poprawiając komunikację i poprzez to relacje z ważnymi osobami w ich życiu, rodzinami, przyjaciółmi. Dla pracodawcy są to również ważne umiejętności. Pracownik posiadający równowagę w życiu osobistym i zawodowym z większym sukcesem radzi sobie z przeciwnościami w pracy, potrafi trafniej ocenić priorytety w pracy i poza nią.

Na podstawie tych wyników pod koniec 2007 roku podjęto decyzję o kontynuowaniu szkoleń — nadszedł czas na kolejne etapy. Od początku 2008 roku realizowano projekt, który swoim zasięgiem obejmuje przedstawicieli handlowych, sprzedawców, szefów oddziałów, kierowników pionów oraz zarząd.

Na początek roku 2008 zaplanowane zostały tematy, które były kontynuacją ubiegłorocznego cyklu dla szefów oddziałów — „Rekrutacja handlowców” oraz „Psychologia zarządzania”. Początek roku to również dwa szkolenia uzupełniające dla nowych handlowców w firmie — „Warsztat handlowca” (obejmujący prowadzenie rozmowy handlowej oraz negocjacje) oraz „Psychologia sprzedaży”. Kolejne tematy, w jakich wzięli udział kierownicy, to warsztaty „Planowanie strategii sprzedaży i finanse w sprzedaży” (wspólne

szkolenie z handlowcami) oraz „Okresowe oceny pracownicze” (związane z planowanym na koniec roku wdrożeniem systemu ocen w naszej firmie).

Kluczowym tematem dla całego działu sprzedaży w tym roku było „Planowanie strategii sprzedaży i finanse w sprzedaży”. Nowością był fakt, że w szkoleniu tym uczestniczyli wspólnie szefowie oddziałów i handlowcy. Jednym z głównych celów tych warsztatów było wspólne planowanie przez szefów i handlowców działań sprzedażowych. Projekt zawierał także dwa tematy dla kierowników pionów — „Psychologia zarządzania” oraz „Okresowe oceny pracownicze”.

Sprawne przeprowadzenie tego projektu i udział w nim wszystkich zaplanowanych osób zarząd firmy uznał za jeden z kluczowych celów rozwojowych w 2008 roku. Głównym celem projektu na 2008 rok było wdrażanie bardziej efektywnych sposobów prowadzenia działań sprzedażowych z klientami. Oznacza to m.in. skupienie się na klientach o największym potencjale sprzedażowym. Projekt szkoleń został poprzedzony pilotażem w 3 oddziałach, który polega na wdrożeniu nowych sposobów zarządzania sprzedażą.

Głównym celem projektu szkoleniowego w 2008 roku było rozumienie procesu sprzedaży na jego wszystkich etapach. Wszystkie cele cząstkowe prowadzące do realizacji celu głównego projektu to:

- Świadomość kosztów prowadzenia sprzedaży
- Świadomość kosztów obsługi pojedynczego klienta i zwrotu z inwestycji w czas poświęcony na obsługę
- Uporządkowanie wiedzy z zakresu finansów dla handlowców
- Umiejętność strategicznego spojrzenia na rynek
- Umiejętność planowania własnych działań w procesie sprzedaży
- Umiejętność planowania działań z klientem
- Nastawienie na poszukiwanie nowych rozwiązań w organizacji własnej pracy i pracy zespołu sprzedaży

Jak widać, projekt daleko wybiegał poza ramy typowych warsztatów doskonalących umiejętności. Miał spowodować istotne zmiany w organizacji pracy. Chodziło o zmianę nastawienia i postaw, o twarde planowanie przy zastosowaniu hasła przewodniego: „Miętko do ludzi, twardo do procesu”. Dla handlowców nadszedł czas, by zmienić się w świadomego menedżera własnej sprzedaży. By samemu decydować, co chcą mieć z rynku, a nie być zdanym na jego łaskę.

Od początku projektu do końca 2008 r. przeprowadziliśmy:

- 2006 — 122 dni szkoleniowych
- 2007 — 110 dni + 3 semestry studiów podyplomowych
- 2008 — 111 dni

a także:

- 2006 — 15 dni doradczych
- 2007 — 10 dni
- 2008 — 20 dni

Barbara Dytko, dyrektor HR, Alfa Elektro

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Czy wiesz, co motywuje Twoich pracowników?

Skoro jesteś szefem, to z pewnością wiesz, że jednym z największych wyzwań, z jakimi przychodzi się zmagać każdemu, kto kieruje ludźmi, jest ich odpowiednie motywowanie. Jak dodać im skrzydeł? Jak im pomóc i tak nimi pokierować, by w pracy stawali się najlepszą wersją siebie? By chcieli współpracować dla dobra firmy, realizowanych przez siebie zadań i... siebie samych? Efektywna praca daje wiele satysfakcji, niejednokrotnie również w postaci dodatkowych premii, co zawsze i każdego cieszy... Dlaczego zatem tak często jest odwrotnie? Dlaczego ludzie szybko tracą zapał i pracują na pół gwizdka? Czy menedżer z odpowiednim podejściem do ludzi jest w stanie to zmienić?

Jeśli rozumie, czym jest i jak działa skuteczne motywowanie pracowników — na pewno. Ta książka, której trzecie, rozszerzone wydanie trzymasz w rękach, może być w tej kwestii bardzo pomocna. Powstała bowiem na podstawie doświadczeń jej autorów i uczestników szkoleń menedżerskich, które autorzy prowadzili i prowadzą. Bazuje więc na realiach pracy w różnych firmach i rozmaitych branżach, co czyni ją tym bardziej wartościową pozycją.

Pochyl się nad zagadnieniem motywacji i:

- przyswój zasady, których warto się trzymać, by skutecznie motywować ludzi
- przyjrzyj się motywacji jako stałemu i zaplanowanemu procesowi
- poznaj najważniejsze teorie motywacji i sposoby ich zastosowania
- dowiedz się, co motywuje i co demotywuje polskich pracowników

Uwaga! W trzecim wydaniu książki znajdziesz dodatkowo między innymi ciekawą metodę komunikacji stworzoną przez Louise Evans — 5 Chairs 5 Choices®, a także zasady kierowania zespołami w niepewnych czasach i Polską Mapę Motywacji (narzędzie badające inne niż wynagrodzenie czynniki motywujące ludzi do pracy).

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9547-3



Cena: 69,00 zł