

## JAK ZMOTYWOWAĆ PRACOWNIKÓW

Dzień 1.

Witam Was,

na szkoleniu mailowym z zakresu motywowania pracowników. Tą serię spotkań zaczniemy od zdefiniowania pojęcia motywacja. Z łaciny znaczenie słowa *motywacja* to poruszać się. Motywator to coś lub ktoś, kto pobudza nas do ruchu. A zatem *motywować* to poruszać do działania.

Według teorii Maslowa jest 5 grup motywatorów.

**Potrzeby fizjologiczne** – to podstawowe potrzeby przetrwania, zaspokojenia głodu, wody, tlenu, snu czy biologicznego funkcjonowania człowieka. Potrzeby te zaspokajane są w organizacji poprzez zapewnienie odpowiedniego poziomu płac oraz środowiska pracy.

**Potrzeby bezpieczeństwa** – to potrzeby środowiska psychicznego i emocjonalnego. W organizacji zaspokojenie tych potrzeb następuje między innymi w momencie ciągłości zatrudnienia, odpowiedniego programu świadczeń socjalnych czy emerytalnych.

**Potrzeby afiliacji (SPOŁECZNE)** – to potrzeby odnoszące się do relacji człowieka z otoczeniem. Przyjaźnie w pracy czy poczucie przynależności pozytywnie wpływa na efektywność pracy ludzi. Niezaspokojenie potrzeb z tego poziomu może doprowadzić do zamknięcia się w sobie czy samotności, co niekorzystnie odbije się na funkcjonowaniu człowieka oraz jego efektywności.

**Potrzeby szacunku i uznania (WARTOŚCIOWANIA)** – to potrzeby zyskania uznania we własnych oczach i oczach innych ludzi. Potrzeby te mogą być zaspokojone w organizacji między innymi poprzez publiczne pochwały ze strony kierownictwa, uznanie w zespole. Również ambitne i interesujące zadania delegowane przez kierownictwo mogą być elementami zaspokajającymi potrzeby tego poziomu.

**Potrzeby samorealizacji** – to potrzeby wynikające z dążenia jednostki do zajmowania się tym, do czego czuje powołanie; do zaspokajania własnych ambicji. W środowisku organizacji przyczynić się może do tego możliwość uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji czy zdobywania nowych umiejętności, co z kolei może być źródłem poczucia przez pracownika otwartej drogi do awansu.

Maslow twierdzi, że jeżeli nie zostaną zaspokojone potrzeby rzędu niższego, to nie może być mowy o zaspokojeniu potrzeb rzędu wyższego. O zachowaniu człowieka w głównej mierze decydują potrzeby niższego rzędu. One stanowią dla niego źródło motywacji. Jeżeli potrzeba niższego rzędu zostanie zaspokojona, to przestaje ona być motywatorem. Z kolei motywator do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu określa prawo wzmocnienia. Człowiek zaspokajając te potrzeby odczuwa przyjemność, dlatego też będzie dążył do jeszcze lepszego zaspokojenia ich.

### Ćwiczenie:

Na zakończenie dzisiejszego dnia wypisz, co Cię mobilizuje, gdy masz pieniądze na przeżycie. Gdy zaspokoisz potrzeby fizjologiczne.

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. .
7. .
8. .
9. .
10. .

Pozdrawiam  
Blanka Zientek

Dzień 2

Witam,

zastanawiałeś się kiedyś nad tym, dlaczego dla jednych ludzi utrata pracy, krytyka jest motywująca do działania. A dla innych to jest początek końca? Tak jest, bo odpowiedzialna za to jest wiara w przychyłność świata.

**BASIC HOPE**

- Podstawowa nadzieja jest czynnikiem względnie stabilnym czasowo i globalnym sytuacyjnie.
- Wysoki poziom podstawowej nadziei sprzyja pojawianiu się konstruktywnych i pro-rozwojowych sposobów radzenia sobie z trudnymi sytuacjami.
- Poziom podstawowej nadziei warunkuje przede wszystkim reakcje na sytuacje burzące stary ład i (lub) wymagające budowy nowego ładu w ważnej dla jednostki sferze życia.

**Basic hope** (podstawowa nadzieja) zawiera oczekiwanie porządku i przychyłności świata, ale też i oczekiwanie trudu i konieczności walki, odpowiedzialności za zachowanie, przywrócenie, ulepszenie porządku i przychyłności. Nadzieja to gotowość do wchodzenia w relacje ze światem, eksploracja, domaganie się, informowanie. Tą strukturę osobowości można uznać za w miarę stabilną. Przeciwnością nadziei jest ucieczka, apatia (Trzebiński, 2002).

Badania potwierdziły, że poziom podstawowej nadziei ma znaczący wpływ na konstruktywną reakcję jednostki na sytuację nowości i sytuację rozpadu. A właśnie utrata pracy jest sytuacją rozpadu dotychczasowego, ustrukturalizowanego ładu społecznego. W sytuacji nieodwracalnej straty i w sytuacji niepowodzenia silniejsza nadzieja prowadzi do adaptacyjnych zachowań (Trzebiński, Zięba, 2003). W takiej sytuacji jednostka mająca wysoki poziom nadziei szybko godzi się ze stratą starego ładu i przechodzi do fazy konstruowania nowego ładu. Niski poziom podstawowej nadziei, powoduje, że niepowodzenie wywołuje większy lęk: zagrożenie istniejącego ładu, swojej tożsamości, wartości. W takiej sytuacji to, co istnieje wydaje nam się jedyne, co może istnieć. Występuje brak nadziei, że po kłęsce może nas spotkać jeszcze coś dobrego (lepszego).

Dlatego w przypadku osób z wysokim poziomem podstawowej nadziei motywujące może być podkreślanie błędów i porażek. Co nie sprawdzi się w przypadku przedstawicieli grupy osób o niskim poziomie podstawowej nadziei.

**Wypisz osoby z twojego zespołu, które twoim zdaniem mają wysoki i niski poziom podstawowej nadziei.**

<b>Niski poziom Basic hope</b>	<b>Wysoki poziom Basic hope</b>

Do jutra ☺  
Blanka Zientek

Dzień 3

Witaj,

dzisiaj na wstępie wypisz jak najwięcej pomysłów.

**Co można zrobić, aby twój podwładny poczuł wsparcie, a Ty nie musiałbyś zbytnio nadwyręzać budżetu firmowego?**

Spisz wszystko, co przychodzi Ci do głowy.

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. .
7. .
8. .
9. .
10. .

Mi przyszło do głowy kilka pomysłów.

Takich jak:

1. Ludzie lubią być doceniani np.: za realizację celów nagradzaj ich wspólnym lunchem
2. Mów o najlepszych często i dobrze w różnych sytuacjach wplecionych w życie firmy
3. Napisz imienny list gratulacyjny i wręcz go pracownikowi na spotkaniu zespołu, pozwól mu zaistnieć na forum firmy.
4. Ogłaszane 3 pierwsze miejsca
5. Dobra książka czy bilety na wydarzenia kulturalne mogą stanowić wspaniałe uzupełnienie do przekazanych podziękowań.
6. Zmiana, dostosowanie czasu pracy
7. dodatkowe dni wolne od pracy
8. telepraca
9. przyjazne warunki pracy.

Ty najlepiej znasz specyfikę swojej firmy, działu, grupy. Twoje pomysły będą lepsze, bo dostosowane do środowiska, w którym mają być zastosowane. Dlatego wymyślaj jak najwięcej rozwiązań, a narodzi się coś ważnego. Jeżeli nie zrobiłaś/łeś tego wcześniej to zapraszam, zabieraj się do pracy.

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. .
7. .
8. .
9. .
10. .

Powodzenia ☺

Blanka

Dzień 4.

Dzisiaj zajmiemy się specyfiką 2 źródeł motywacji. Zewnętrznym i wewnętrznym.

**Motywacja zewnętrzna:** inaczej zwane czynniki niezadowolenia odnoszą się do warunków środowiska pracy Np.: polityka firmy, wynagrodzenie, status społeczny, poczucie pewności i stabilności zatrudnienia, relacje interpersonalne z przełożonym i kolegami z pracy, właściwy balans pomiędzy życiem osobistym, a zawodowym, warunki pracy.

Co zrobić, aby zlikwidować u nich poczucie niezadowolenia z pracy i doprowadzić do wewnętrznego spokoju?

Może np.:

- ustalić jasne i czytelne dla wszystkich politykę firmy
- upewnić się, że wynagrodzenie pracowników jest dla nich satysfakcjonujące i porównywalne z tym, co proponują inni
- kadra zarządzająca wspiera i nie narusza godności
- stworzenie warunków dających pracownikowi poczucie ważności pracy, jaka wykonuje. Zadbaj o to poprzez przekazywanie im skutków ich pracy
- Zadbaj o poczucie stabilności. Aby czuli się pewnie.
- Warunki pracy zapewniające równowagę pomiędzy życiem osobistym, a zawodowym

**Motywacja wewnętrzna:** czynniki zadowolenia odnoszą się do treści pracy. Przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co prowadzi do wyższej wydajności. Do motywacji wewnętrznej należy:

1. Zainteresowanie pracą (praca sama w sobie)
2. Osiągnięć (stawiamy wyzwanie i dajemy szansę na pokonywanie kolejnych szczebli rozwoju zawodowego)
3. Uznania w oczach przełożonego
4. Odpowiedzialności (poszerzenie zakresu osobistej odpowiedzialności)
5. Rozwój (rozwój ich osobistych kompetencji i umiejętności)
6. Możliwości promocji i awansu (wyższe stanowiska lub objęcie uznanych za bardziej prestiżowe zadania)

Tyle na dzisiaj.

Pozdrawiam  
Blanka

Dzień 5

Witam,

Czy wiesz, że motywując należy uwzględnić poziom kompetencji i dotychczasowego zmotywowania? Ale o tym za chwilę. Wcześniej podziel swoich podwładnych na 4 grupy:

<b>Zmotywowany i kompetentny</b>	<b>Słabo zmotywowany o wysokich kompetencjach</b>
<b>Zmotywowany o niskich kompetencjach</b>	<b>Słabo zmotywowany o niskich kompetencjach</b>

**Ćwiczenie:**

**Przyporządkuj do każdej ćwiartki poszczególne osoby ze swojego zespołu.**


**Opisz dotychczasowe metodami motywowania tych osób.**


**Ja proponuję:**

Pozytywne informacje zwrotne, chwalenie na forum grupy podtrzymuje jego motywację oraz wykorzystywanie zasobów dając dodatkowe i dodatkowo płatne zadania	Sprawdzanie jak pracuje, coaching operacyjny
Spotkania indywidualne (instruktaż, coaching operacyjny), szkolenia	Rozmowa na temat planów życiowych i zawodowych np.: co go interesuje, czy może zrealizować te cele poprzez pracę w tym zespole, w tej firmie. Pozyskanie pisemnej deklaracji: Plan działania i zamierzone rezultaty. Jasne reguły obwieszczone wszystkim. Ewentualne zwolnienie.

Pozdrawiam  
Blanka Zientek  
[www.perspective.biz.pl](http://www.perspective.biz.pl)

Dzień 6

Na wstępie przypomnij sobie wczorajsze twoje i moje pomysły motywowania przedstawicieli 4 z grup. A teraz wyjaśnij 2 pojęcia użyte przez mnie wczoraj.

### **Coaching:**

Umożliwienie, stymulowanie wspieranie nauki. Nastawienie na rezultaty, osiągnięcie wyniku, celu sukcesu-ze szczególnym naciskiem na podejmowanie działań i podtrzymywanie zmian w czasie. Obszar pracy skoncentrowany jest wokół wybranego obszaru. Własne doświadczenia coacha przekazywane przez niego mają służyć inspiracji lub edukacji.

### **Instruktaż:**

Wybór celu rozmowy(np.: jedna wybrana umiejętność)  
Ocena sytuacji oparta na konkretach  
Sytuacja docelowa  
Sposoby realizacji (prezentacja metody np.: dzwonięcie do klienta)  
Praktyka. Pracownik samodzielnie wykonuje zadanie  
Informacja zwrotna  
Czuwanie nad dalszymi efektami.

Narzędziami przydatnymi do motywowania pracowników poprzez coaching, instruktaż jest komunikacja interpersonalna.

### **Proces komunikacji interpersonalnej przebiega zgodnie z poniższym schematem.**

Nadawca--- komunikat nadany--- Odbiorca--- komunikat odebrany--- reakcja zwrotna--- nadawca komunikatu (który staje się odbiorcą reakcji zwrotnej)

Na każdym z powyższych etapów procesu komunikacji może dojść do zakłóceń. Mogą być zakłócenia mechaniczne zewnętrzne (np.: otaczający hałas, zakłócenia na linii telefonicznej, nieczytelne pismo), wynikające z dysfunkcji życiowych odbiorcy lub nadawcy (wada słuchu, wzroku, mowy). Jak nadany komunikat będzie odebrany zależy też od doświadczeń życiowych odbiorcy i nadawcy.

Konstruując komunikat odwołujemy się do własnych doświadczeń. U odbiorcy komunikat przechodzi przez jego filtr doświadczeń, cech charakteru który warunkuje odbiór i interpretację komunikatu. Komunikat, który odbieramy jest mieszanką tego, co chciał nam przekazać nadawca i tego co my odbieramy.

**Parafraza** jest to zwrotna reakcja słuchacza na usłyszaną wypowiedź. Polega ona na odtworzeniu własnymi słowami tego, co przed chwilą mówiący powiedział. Parafraza zaczyna się od słów „mówiłaś przed chwilą o tym, że..., usłyszałam od Ciebie, że..., po czym następuje odtworzenie zapamiętanych treści. Parafraza nie jest żadnym wyciągnięciem wniosków, nie jest żadną interpretacją ani podsumowaniem. Jest prostym sposobem pogłębiającym zrozumienie.

Dzięki parafrazie:

- mówiący dowiadyuje się, że jest naprawdę słuchany
- słuchający sprawdza, czy dobrze usłyszał i czy na pewno dobrze zrozumiał
- mówiący ma możliwość weryfikacji poziomu zrozumienia, który prezentuje słuchacz. Mówiący, słysząc parafrazę może wnieść poprawki lub coś dopowiedzieć np.: Tak w tym i w tym punkcie dobrze mnie rozumiesz, ale tu miałem na myśli coś innego. Chodziło mi mianowicie o to, że...

### **Po sparafrazowaniu**

Poczekaj na reakcje klienta, czy potwierdzi twoje zrozumienie wypowiedzi.

A następnie:

Poproś o wyjaśnienie tych spraw, których nie rozumiałeś/teś.

Sprawdź czy już jest wszystko jasne.

Zachęć do mówienia o innych interesach .

I zareaguj podkreślając walory firmy, produktu które są spełnieniem oczekiwań klienta.

Konstruktywne słuchanie i stosowanie parafrazy, co pewien czas daje gwarancję, że dwie osoby nie rozminą się ze sobą, że są w rzeczywistym kontakcie.

A także **zadawanie pytań (Co? Jak? Jaki?)**

Kolejnym motywatorem jest udzielanie informacji zwrotnych. Ale o tym jutro.

Do zobaczenia  
Blanka

Dzień 7

Witaj,

Dzisiaj zgodnie z obietnicą zajmiemy się udzielaniem informacji zwrotnych.

**A teraz wyobraź sobie 2 sytuacje:**

W jednej zaprzyjaźniona osoba przychodzi do Ciebie i wykrzykuje Ci, jaki z Ciebie brudas, bałaganiarz i nieodpowiedzialna osoba.

Zastanów się, co wtedy MYŚLISZ i CZUJESZ?

Myśli	Uczucia

W drugiej sytuacji zaprzyjaźniona osoba przychodzi do Ciebie i wypowiada zdanie w stylu:

.....(imię), już trzeci raz przychodzę do Ciebie w tym tygodniu i znowu się głupio czuję. Na wszystkich fotelach są porozkładane twoje ubrania. Na biurku i podłodze jest pełno dokumentów. Nie mam gdzie usiąść i postawić herbaty.

A co teraz CZUJESZ i MYŚLISZ?

Myśli	Uczucia

W której z tych sytuacji masz ochotę posprzątać, zmienić swoje postępowanie ?

Jeżeli kogoś krytykujemy to zazwyczaj chcielibyśmy, aby nasz słuchacz zmienił postępowanie. Czy tak?

W pierwszej z sytuacji usłyszałeś/łaś komunikaty typu „Ty” w drugiej były to komunikaty typu „Ja”

Komunikaty typu Ty - są najczęściej używana formą wyrażania informacji zwrotnych wobec innych ludzi. Mówimy „Jaki jesteś” dokonujemy czyjejs charakterystyki, oceny. Pozytywnej lub negatywnej.

Komunikaty typu Ja - zdanie, które opisuje „co się ze mną dzieje gdy ty” Kładzie akcent na reakcje nadawcy dotyczące cech lub zachowań drugiej osoby

Komunikat typu Ja składa się z dwóch elementów:

Z opisu wydarzeń lub faktów powiązanych z osobą odbiorcy informacji.

Z opisu reakcji nadawcy na powyższe wydarzenia bądź fakty.

Odbiorca po wysłuchaniu komunikatu typu Ja wie za co go krytykujemy i ma szansę się zmienić. Podobnie sprawa wygląda w przypadku komplementów.

Wie konkretnie, co nam się podoba. Jakie zachowania podtrzymywać bo spotykają się z naszym uznaniem.

Na wstępie podam przykłady jak zamieniać komunikaty typu TY na prawidłowe typu „Ja”

Jesteś kompletnie nieodpowiedzialny (Ty)

Już trzeci raz w tym miesiącu nie oddałeś mi raportu na czas. Niepokoi mnie to, co się z tobą ostatnio dzieje (Ja)



Lekceważysz innych ludzi (Ty)

Wkurza mnie, że sam podjąłeś decyzje z nikim się nie konsultując (Ja)

Twoje poglądy są całkowicie niesłuszne (Ty)

Mam inne zdanie na ten temat (Ja).

**Przekształć komunikat typu Ty na Ja**

Jesteś kompletnie nieodpowiedzialny	
Lekceważysz innych ludzi	
Twoje poglądy są całkowicie niesłuszne	
Nic do Ciebie nie dociera	
Powinieneś zmienić swoje postępowanie wobec mnie	
Nigdy nie będziesz dobrym kierownikiem	
Myślisz tylko o tym, aby jak najmniej pracować, a najlepiej to w ogóle gdzieś się urwać	
JA	TY

W tym Kusie mailowym dostarczyłam Ci kilka, a może nawet kilkanaście pomysłów na motywowanie pracowników. Zachęcam Cię do wypróbowania tych narzędzi i do podzielenia się ze mną z wynikami tych doświadczeń

Pozdrawiam i życzę powodzenia ☺

Blanka Zientek (Kaczanowska)

[blanka\\_kaczanowska@perspective.biz.pl](mailto:blanka_kaczanowska@perspective.biz.pl)

Perspective

[www.perspective.biz.pl](http://www.perspective.biz.pl)