



Benefity k motivaci nestačí

FUNGUJÍ KRÁTCE, JAKO KÁVA



S motivací je to stejné jako s jídlem. Pokud se chceme cítit dobře a aktivně fungovat ve svém prostředí, potřebujeme kvalitní živiny. Občasný nedostatek energie můžeme vyřešit kávou nebo rychlými cukry. Jejich účinek nás však velmi rychle zradí. Aby pro nás nebyla energie a pohoda jen chvilkovou záležitostí, musíme našemu tělu průběžně dodávat ty správné zdroje. Přestože u jídla tento mechanismus poměrně dobře známe, málokdo ví, že motivace funguje na podobném principu.

V práci trávíme minimálně třetinu svého dne a zpravidla jej nechceme prožít v prostředí, které nám nic nepřináší, nebaví nás – kde to jediné, co si přejeme, je den nějak přežít.

Zaměstnanci ale často neví, co by potřebovali, aby se v práci cítili lépe. Myslí si, že snad potřebují více benefitů, více volna, nebo třeba více peněz. A firmy jim v tomto vycházejí vstříc.

Nárazové zvýšení angažovanosti

Na trhu se potkáme s širokou škálou motivačních benefitů, které firmu stojí spoustu peněz, času a energie. Návratnost je přesto zanedbatelná. Většina benefitů totiž funguje přesně jako zmíněná káva – krátkodobě zvýší angažovanost, výkonnost i spokojenost. Zanedlouho se však vše vrací do starých kolejí. Tento přístup na motivaci působí jen nárazově, a navíc nepomáhá ke zvýšení její kvality.

Na otázku, jak na to jít správně, nám přitom odpověď přinesla již před 50 lety psychologie. V té době totiž vznikla teorie sebedeterminace, která se zabývá kvalitou motivace. Nyní už bychom měli mluvit spíše o přístupu než o teorii, protože po půl století aplikovaného výzkumu máme spousty dat a doporučení, jak s lidmi pracovat tak, aby se cítili kvalitně motivováni.

MOTIVOVANÝ ČLOVĚK ZAŽÍVÁ FLOW

Do motivace se vyplatí investovat každé společnosti. Máme podloženou přímou souvislost mezi motivací a energií pracovníka. Takový člověk potom spíše investuje do své práce, do inovací, do zákazníků či do kolegů. Motivovaný člověk dělá mnohem méně chyb, na jeho práci mu záleží, častěji zažívá pocity mistrovství a flow, je zdravější, nebo třeba udržuje lepší vztahy. Výhody pro firmu jdou ruku v ruce. Nižší míra fluktuace, nižší počet sick days, nižší zmetkovitost, efektivnější práce i komunikace, spokojenější klienti, vyšší výdělků, lepší employer brand a mnoho dalšího.

3 PODMÍNKY PRO UDRŽENÍ MOTIVACE

Kde tedy začít? Každý ve svém životě potřebujeme tři základní psychické živiny a v práci tomu není jinak. Potřebujeme cítit autonomii, kompetenci a sounáležitost. Rádi bychom vám nyní nabídli konkrétní kroky, které můžete začít ve firmě používat třeba hned a které budou tyto živiny vašim lidem dodávat.

1. AUTONOMIE

potřeba cítit moc
nad svým životem
a svým jednáním

Jednou z nejdůležitějších ingrediencí kvalitní motivace je pocit, že mám život ve vlastních rukách, že mohu do jisté míry rozhodovat o svých cestách, o tom, co a jak budu dělat.

První tip je tedy jasný – dávejte svým lidem na výběr a zapojujte je co nejvíce do rozhodování. Ve všem, stále. Mikromanagement, nadměrná kontrola, rozhodování o nás bez nás, úkoly bez kontextu – to jsou zabijáci pocitu, že něco můžeme ovlivnit. A proč bychom se potom měli snažit dělat něco navíc? Učte své manažery stylům vedení podporujícím autonomii zaměstnanců, vést koučovací způsobem a věřit svým lidem.

Autonomie je také velké téma při odměňování. Odměny samotné jsou pouze nástrojem. Dávejte lidem na výběr, jakou odměnu by za svoji práci chtěli, podpořte nefinanční odměny jako jsou různá setkání, vzdělávání nebo třeba dovolené navíc. Nechte zaměstnance, aby si vybrali vlastní skladbu benefitů a výhod, dodá jim to tolik potřebný pocit kontroly nad vlastní prací.

2. KOMPETENCE

potřeba vědět, na čem jsem a že se posouvám

Druhou ingrediencí je potřeba vědět, jak si ve své práci stojím a že se v ní zlepšuji, resp. zlepšovat mohu. Nejjednodušším nástrojem je zpětná vazba. Okamžitý, pozitivně laděný feedback je jedinečná možnost ocenit nebo usměrnit lidi tak, aby věděli, kam se posouvají, v čem jsou dobří, nebo na čem je naopak potřeba zapracovat.

Zpětná vazba je často vnímána jako předem připravená schůzka. Okamžitý, rychlý feedback, který může proběhnout klidně jen po cestě kolem pracovního stolu, nebo pracovního místa je ale mnohem efektivnější. Oceňujte spontánně i běžné maličkosti.

Dalším nástrojem je potom nabídka rozvoje, rozšiřování si kompetencí na nových projektech a úkolech. Dávejte vašim lidem příležitosti k růstu a zlepšování kompetencí. A opět se nemusí jednat o finančně a časově nákladná školení. Někdy stačí právě nabídka nového projektu, nové zodpovědnosti,

konzultací se zkušenějšími kolegy, nabídka horizontálního posunu v rámci firmy apod. Důležité je, aby si zaměstnanec sám mohl říct, v čem se chce zlepšovat a kam se chce posunout.

3. SOUNÁLEŽITOST

potřeba cítit se členem týmu, party, přátel, potřeba dávat i brát

Poslední ingrediencí je pocit sounáležitosti s ostatními členy firmy. Neformální popovídání u kávovaru, zastavení se po cestě ze schůzky a probrání běžných životních výzev se může zdát jako zcela ztracený čas. Nebo ne? Práce je součástí života a soukromé záležitosti jednoduše nelze nechat jako kufřík na vrátnici při příchodu a pak si jej zase při odchodu vyzvednout. Neformální rozhovory mezi zaměstnanci podporují pocit, že někam patří, že jim na nich někomu záleží, že mají svoji skupinu. Pokud projeví zájem přímý nadřízený, o to lépe, buduje se tak nejdůležitější vztah, který ve firmě může být.

A jde i o vztahy mezi jednotlivými úrovněmi. I pro manažery je důležité cítit se součástí skupiny manažerů, pro

členy týmu je důležité se cítit hodnotnými členy týmu. Taková soudržnost je mocným motivátorem, pomáhá udržovat upřímnou a otevřenou komunikaci a kreativitu lidí. Lidé se nebojí projevit svoje názory a nápady, protože jsou v bezpečném prostředí a ví, že jim za ně nic nehrozí. Podporujte tedy setkávání lidí, ukažte jim, že se mohou vyjádřit a že každý jeden je členem týmu.

NABÍDNĚTE LIDEM „ŠVÉDSKÝ STŮL“

Dávat na výběr, nabízet podíl na rozhodování, průběžný pozitivní feedback, nabídka rozvoje a budování prostoru k lidským setkáním – to jsou kroky, které můžete implementovat okamžitě a na základě výzkumů dostanete také okamžitou změnu v motivovanosti a angažovanosti vašich zaměstnanců. Je to nicméně pouze výběr možných kroků.

Možností je spousta a ideální je nastavit firemní systém, který se chová jako švédský stůl. Systém, který nabízí možnosti si vždy vzít a doplnit to, co zaměstnanci zrovna potřebují. To je ale na mnohem delší článek nebo povídání. Motivování lidí je totiž dlouhodobý proces. Z výzkumů, dat i zkušenosti můžeme tvrdit, že nelze očekávat změnu motivace zaměstnanců, pokud není společnost ochotna implementovat motivaci do své firemní kultury. Motivující prostředí se totiž nedá jen „dělat“, je potřeba ho žít. /

