**Jak menedżer może motywować pracowników?**

**Menedżerowie zachodzą w głowę, jak poprawić skuteczność swoich pracowników. Cały czas poszukują nowych rozwiązań. Względy finansowe i możliwości awansu już nie wystarczają, bo pracownik oczekuje dziś od pracy czegoś więcej: przyjaznej atmosfery i poczucia, że robi coś ważnego.**

Praca Polakom dostarcza coraz większej satysfakcji. Jak wynika z przeprowadzonego w ubiegłym roku przez GUS badania „Europejskie Badanie dochodów i warunków życia” aż 70,3 proc. osób czynnych zawodowo jest zadowolonych z aktualnej pracy. Jednak oprócz kwestii finansowych, ważne jest dla nich to, gdzie i z kim pracują.

Budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi wydaje się być podstawą udanej współpracy. Jednak ta oczywistość czasem przegrywa w konfrontacji z rzeczywistością, a menedżerowie zamiast skupiać się na człowieku, całą swoją uwagę przekierowują na rozwiązanie określonego problemu.

**Zachowania menedżerów, które zniechęcają do pracy**

Praca menedżerów polega w dużej mierze na rozwiązywaniu problemów, i to właśnie im poświęcają najwięcej uwagi, tracąc z pola widzenia zadowolenie swoich podwładnych. Ciągła krytyka i niezadowolenie szefa może doprowadzić do sytuacji, w której pracownik zacznie postrzegać miejsce pracy jako jedną wielką porażkę. A stąd krótka droga do tego, by głównym „motywatorem” stały się pieniądze, a nie satysfakcja z wykonywanych obowiązków.

– Szef powinien pamiętać, że największym wrogiem motywacji podwładnych jest on sam. Pracownik, wstając rano, powinien mieć dobre skojarzenia z firmą, a nie widzieć w niej same problemy – mówi Tomasz Pachoł, który w firmie Effect Group prowadzi szkolenia dla pracowników i menedżerów. I dodaje: - Bardzo dużo menedżerów nie chce okazywać zadowolenia z pracy zespołu, ponieważ uważają to za oznakę słabości, która może skutkować spadkiem motywacji do działania.

Tymczasem to nie nadmiar pochwał, a ich brak przyczynia się do spadku efektywności. Menedżer powinien wskazywać na sukcesy, jakie wynikają z pracy nad danym problemem. Dzięki takiej postawie „wyposaża” zespół w dobre zasoby odpornościowe, które są niezbędne do ciągłego radzenia sobie z trudnościami.

– Dzięki silnemu „motywatorowi” jakim jest „wzmocnienie pozytywne”, pracownicy dostrzegają, że dyskusja o problemach nie służy temu, żeby ktoś poczuł się zażenowany, ale jest drogą do osiągnięcia dobrych wyników – mówi Tomasz Pachoł. – Upatrywanie przyczyn problemu w nieudolności swoich podwładnych powoduje, że przełożeni, zamiast szukać rozwiązania, często zastanawiają się na kogo zrzucić winę za jego powstanie, co opóźnia pracę i podnosi poziom stresu.

**PDCA, czyli optymalizacja poziomu stresu**

Utrzymanie u pracowników optymalnego poziomu stresu (całkowite rozluźnienie w pracy także nie jest wskazane), to wyzwanie dla większości menedżerów. Jednym z narzędzi, które pozwalają na osiągnięcie tego celu jest metoda PDCA. Pozwala ona nie tylko skutecznie rozwiązywać problemy, ale również angażować pracowników w rozwój własny, a pośrednio także w rozwój organizacji.

Metoda składa się z czterech etapów: Plan (zaplanować) – Do (zrobić) – Check (sprawdzić) oraz Act (działać). Pierwszy etap, polega na zidentyfikowaniu problemu i znalezieniu rozwiązania.

– Bardzo ważne jest, aby angażować pracowników w poszukiwaniu metod poprawy obecnej sytuacji. Tutaj sprawdzą się takie narzędzia, jak diagram Ishikawy, SMART czy praca w małych grupach – podkreśla trener Effect Group.

W drugiej fazie następuje wdrożenie oraz doskonalenie ustalonych wcześniej działań. Na tym etapie pomocne mogą okazać się narzędzia do planowania m.in. wykres Gantta. Faza trzecia to nic innego jak sprawdzenie, czy podjęte działania przyniosły zamierzony efekt. Korzyści powinny być rozpatrywane zarówno pod względem organizacyjnym, jak i finansowym.

Kiedy menedżer ma pewność co do ich skuteczności, pozostaje etap czwarty, czyli zestandaryzowanie wprowadzonych czynności. Dlaczego ten krok jest tak istotny? Ponieważ trzeba mieć na uwadze, że potrzeba aż 21 dni roboczych, aby daną zmianę utrwalić u pracownika, co w praktyce oznacza około trzymiesięczny okres „aklimatyzacji”.

- Przed wprowadzeniem zmiany menedżer powinien się dobrze zastanowić nad uzasadnieniem pracownikom swojej decyzji. Przedstawiając wizję, jak będzie wyglądała ich praca po wdrożeniu projektu, daje im poczucie bezpieczeństwa i możliwość odpowiedniego przygotowania się – podsumowuje Tomasz Pachoł.

Praca w oparciu o metodę PDCA daje pracownikom poczucie decyzyjności. Dzięki niej widzą, że mają realny wpływ na kształt firmy. Przekłada się to na wzrost motywacji i poprawę skuteczności. Pracownicy, którzy są doceniani i z których zdaniem liczy się kadra menedżerska, nie czują się zwykłymi pracownikami, a integralną częścią organizacji.

*Fot. Pixabay.com*