



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

"JAK PRZYGOTOWAĆ FIRMĘ NA ZMIANĘ W ZAKRESIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO" INSTRUKCJA

CZYM JEST SYSTEM MOTYWACYJNY ORAZ JAK MOŻE UŁATWIĆ WDRAŻANIE ZMIAN?

Powodzenie przedsiębiorstw z sektora MŚP, w tym tych z branży usług opiekuńczych, w dużym stopniu zależy od poziomu zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z wykonywanej pracy. Coraz częściej pracodawcy decydują się na wprowadzenie systemów motywowania pracowników, które mają na celu m.in. zwiększenie chęci pracowników do wykonywania zadań oraz podniesienie ich zadowolenia z pracy.

System motywacyjny to zestaw wzajemnie uzupełniających się narzędzi motywowania pracowników, które obowiązują w danej organizacji. Ten zestaw instrumentów motywowania jest spójny, racjonalny i odpowiednio zaplanowany – uwzględnia zarówno potrzeby pracowników, jak i możliwości organizacji. Strategia motywowania pracowników powinna być tak zaplanowana, by skutecznie skłonić pracowników do działania, które może przynieść korzyści przedsiębiorstwu. Jednocześnie dobre motywatory powinny być atrakcyjne z indywidualnego punktu widzenia pracownika.

Istnienie w placówce o charakterze opiekuńczym systemu motywacji może przynieść wiele korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla kierownictwa. Zestawienie korzyści przedstawiono w poniższej tabeli:

Tabela 1. Korzyści z wdrażania systemów motywacji pracowników

SYSTEM MOTYWACJI PRACOWNIKÓW – KORZYŚCI	
DLA PRZEDSIĘBIORSTWA	DLA PRACOWNIKÓW
• Zmniejszenie rotacji pracowników a co za tym idzie zwiększenie stabilności przedsiębiorstwa • Zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywanie zadań • Zwiększenie identyfikacji pracowników z miejscem pracy • Lepsze zarządzanie zespołem – dzięki dostępowi do konkretnych narzędzi motywowania	• Wzrost satysfakcji z pracy • Wzrost efektywności pracy • Poczucie bycia docenionym • Większe poczucie bezpieczeństwa • Zwiększenie możliwości rozwoju zawodowego



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

• Zwiększenie efektywności pracy¹ • Ocieplenie wizerunku – jako przedsiębiorstwa dbającego o pracowników	
---	--

Źródło: Oprac. własne.

Skuteczne motywowanie pracowników może ułatwić wprowadzanie zmian i innowacji w przedsiębiorstwie. Pracownicy, którzy mają poczucie bycia docenianym za swoją pracę, będą bardziej otwarci na propozycję podjęcia się nowych działań i wprowadzania nowoczesnych rozwiązań. Dbanie o motywację pracowników może pomóc skutecznie zredukować opór przed zmianą – z większą otwartością podejść oni bowiem do nowości, jeśli będą przekonani, że ich wkład w jej wdrożenie zostanie zauważony i w jakiś sposób nagrodzony. Co więcej, pokazanie pracownikom realnych, indywidualnych korzyści, jakie niesie planowana zmiana (np. w postaci rozwoju zawodowego, możliwości awansu, korzystania z nowoczesnych sprzętów) może pełnić dodatkową rolę motywującą i stać się elementem strategii motywowania.

ZAŁOŻENIA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

W placówkach świadczących usługi opiekuńcze system motywowania pracowników powinien spełniać konkretne założenia, które wymienione zostały poniżej:

- Motywowanie pracowników jest procesem ciągłym i obejmuje wszystkich pracowników zatrudnionych w placówce.
- System motywacyjny jest prosty i przejrzysty.
- Motywowanie zakłada zarówno motywację finansową, jak i pozafinansową.
- Motywowanie pracowników jest konsekwentne i odnosi się do konkretnych wskaźników.
- Za stosowanie systemu motywacyjnego odpowiedzialny jest kierownik.
- Pracownicy są informowani o decyzjach dotyczących przyznanych nagród oraz o powodach tych decyzji.
- Różnica czasowa pomiędzy działaniem a nagrodą powinna być jak najmniejsza.
- Motywatory dobierane są indywidualnie do potrzeb pracowników.

¹ Badania Reijsegera, Peetersa, Tarisa i Schaufeli (2017) dowodzą, że zaangażowani pracownicy są efektywniejsi, ponieważ wykazują większą otwartość na nowe informacje związane z pracą oraz są gotowi do podejmowania aktywnych działań.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZADANIA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

System motywacyjny przedsiębiorstw należących do branży opiekuńczej powinien spełniać następujące funkcje:

- **Zwiększenie zaangażowania pracowników** – jednym z zadań systemu motywacyjnego powinno być zwiększenie chęci pracowników do działania, co w pozytywny sposób wpłynie na jakość wykonywanej pracy.
- **Kreowanie właściwej kultury organizacyjnej** – system motywacyjny powinien mieć na celu stworzenie kultury pracy koncentrującej się m.in. wokół współpracy zespołowej, wzajemnego zaufania, poczucia satysfakcji zawodowej, wychodzenia z inicjatywą.
- **Poprawa komunikacji wewnętrznej** – jedną z funkcji systemu motywacyjnego powinno być zwiększenie efektywności komunikacji pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami i personelem zarządzającym.
- **Ukierunkowanie motywacji pracowników na realizację głównych celów placówki** – warto, aby system motywacyjny służył utożsamianiu się pracowników z celami placówki i akceptacji tych celów.
- **Otwartość na nowe rozwiązania** – system motywacyjny powinien koncentrować się na budowaniu wśród pracowników otwartej postawy wobec wdrażania zmian i nowych rozwiązań.

NARZĘDZIA SM

Na system motywacji pracowników składa się motywacja finansowa oraz pozafinansowa. Poszczególne narzędzia motywacji powinny być dopasowane do pracowników i jednocześnie do możliwości, jakie posiada dana instytucja. W poniższej tabeli (Tabela 2) zestawiono różne rodzaje narzędzi motywacji, natomiast w dalszej części opracowania zostały one szerzej opisane. Warto przyrzeć się poniższym narzędziom oraz zastanowić, które z nich są stosowane w mojej organizacji oraz które warto byłoby wprowadzić celem zwiększenia zaangażowania pracowników.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż firmy z sektora MŚP mają z reguły mniejsze możliwości skutecznego wpływu na pracowników poprzez motywatory finansowe, niż np. duże korporacje. Z tego względu w systemach motywacyjnych powinny w szczególny sposób przyrzeć się różnym możliwościom pozafinansowego motywowania pracowników.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 2. Zestawienie czynników motywowania

CZYNNIKI MOTYWACYJNE				
PŁACOWE	POZAPŁACOWE			
- Wynagrodzenie podstawowe - Podwyżka - Premie - Bonusy - Dodatki	MATERIALNE	NIEMATERIALNE		
	- Szkolenia - Ubezpieczenie - Darmowa opieka medyczna - Samochód służbowy - Telefon służbowy	Obszar organizacyjny	Obszar psychologiczny	Obszar techniczny
		- Awans - Dostęp do informacji - Samodzielność - Elastyczny czas pracy - Organizacja pracy - Treść pracy	- Pochwały - Wyróżnienia - Tytuły - Informacja zwrotna - Pewność zatrudnienia - Samorealizacja - Praca w zgranym zespole	- Komfort pracy - Praca na nowoczesnym sprzęcie - Bezpieczeństwo pracy

Źródło: oprac. własne na podstawie Kopertyńska, 2014

Poniżej przedstawione zostały wybrane finansowe oraz pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników, które mogą być wprowadzane placówkach opiekuńczych, wraz ze wskazaniem, dlaczego zaleca się ich stosowanie.

Tabela 3. Wybrane narzędzia motywacji i uzasadnienie ich stosowania

Narzędzie	Uzasadnienie zastosowania narzędzia
Stabilna forma zatrudnienia: umowa o pracę	Stabilność zatrudnienia pozwala zaspokoić podstawowe potrzeby egzystencjalne pracownika tj. potrzeby fizjologiczne oraz poczucie bezpieczeństwa – dzięki temu może on skoncentrować się na potrzebach wyższego rzędu (np. samorealizacji). Narzędzie to zmniejsza prawdopodobieństwo rotacji kadr.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Informacja zwrotna udzielana pracownikowi na bieżąco Omówienie mocnych i słabych stron podejmowanych przez pracownika zadań, wspólne ustalenie, na co zwrócić uwagę w przyszłości. Chwalenie za dobrze wykonaną pracę.	Regularnie udzielana informacja zwrotna (w formie pochwały lub konstruktywnej krytyki) pozwoli pracownikowi uczyć się poprzez doświadczenie oraz czuć się ważnym członkiem zespołu, którego praca ma znaczenie. Jednocześnie, bieżące rozmowy z przełożonym mogą przyczynić się do wzrostu autorytetu kierownika, jak i polepszenia wzajemnych relacji przełożony – pracownik.
Pakiet socjalny Szczególny dodatek, bonus za pracę. Pakiet socjalny zostaje ustalony przez pracodawcę i stanowi pozapłacowy motywator. W skład pakietu mogą wchodzić np.: - dodatkowe ubezpieczenie grupowe, - darmowe obiady (bądź zniżki na obiady), - udostępnienie sprzętu fizjoterapeutycznego do ćwiczeń, - paczki świąteczne, - karnet na basen/siłownię.	Pakiety socjalne zgodnie z dwuczynnikową teorią Herzberga są czynnikami wpływającymi pośrednio na motywację pracowników poprzez niewywoływanie niezadowolenia. Stanowi to podstawę dla działania czynników motywujących. Pakiety socjalne mogą być także odbierane jako zainteresowanie pracodawcy tym, co poza pracą jest ważne dla jego pracowników. Są dowodem, iż pracodawca dba o pracowników nie tylko w godzinach pracy ale i poza nimi. Wpływa to pozytywnie na zaangażowanie kadry w wykonywane obowiązki oraz podejmowanie się nowych wyzwań.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Konkurs na najlepszego/najbardziej koleżeńskiego/najbardziej kreatywnego pracownika kwartału Nagroda przyznawana przez wszystkich pracowników i kierownika w demokratycznym, tajnym głosowaniu. Głosowanie: ostatni tydzień każdego miesiąca kończącego kwartał – pracownicy wrzucają wypełnione karty do głosowania do urny. Nagroda przyznana na zakończenie kwartału. Forma nagrody w konkursie jest znana wszystkim pracownikom (ogłaszana przed rozpoczęciem głosowania) – w zależności od możliwości placówki mogą to być np. bilety do kina/teatru/na koncert, skorzystanie z darmowego zabiegu fizjoterapeutycznego, dodatkowy dzień wolny, karta podarunkowa, voucher na kolację. Głosowanie przebiega w sposób anonimowy (urna).	Wprowadzenie kwartalnej nagrody może zaspokoić potrzebę osiągnięć pracowników i służyć będzie docenieniu ich pracy. Taka praktyka przyczynić się może także do poprawy atmosfery wewnątrz zespołu i zwiększenia identyfikacji z miejscem pracy.
Elastyczny czas pracy Placówki branży opiekuńczych nie mogą z reguły pozwolić sobie na typowo elastyczny czas pracy ze względu na to, że zwykle funkcjonują w określonych godzinach. Motywatorem jednak może być otwartość kierownictwa na drobne zmiany w zakresie czasu pracy, np. możliwość rozpoczęcia pracy później (ze względu na wizytę lekarską lub sprawy urzędowe) i odrobienie tego w innych godzinach.	Narzędzie to może przyczynić się do wzrostu przywiązania pracowników do organizacji – oraz większej otwartości na ewentualne prośby, zadania (na zasadzie reguły wzajemności). Co więcej jest okazaniem zaufania do pracownika, co może przyczynić się do zwiększenia jego poczucia własnej wartości.
Samodzielność/treść pracy Umożliwienie pracownikom wykonywania zadań zgodnych z ich predyspozycjami oraz zadań, w których mogą wykazać się samodzielnością i umiejętnością podejmowania decyzji (np. tworzenie planów pracy, samodzielny dobór instrumentów wsparcia, włączanie pracowników w podejmowanie decyzji).	Narzędzie to zwiększa wśród pracowników poczucie sprawstwa i uczestnictwa w decyzjach zapadających w placówce. Zwiększa także poczucie satysfakcji z wykonywanych działań oraz zachęca do podejmowania nowych inicjatyw.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Atmosfera w zespole Klimat sprzyjający współpracy zespołowej, oparty o wzajemne wsparcie, chęć pomocy, otwartą komunikację pomiędzy członkami zespołu. Dobre kontakty interpersonalne pomiędzy współpracownikami. Osiągnięty może być przez takie działania, jak np. regularne spotkania zespołu, stałą wymianę informacji, spotkania integracyjne.	Dbanie o pozytywną atmosferę w zespole wpływa na zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i realizowanie potrzeby przynależności pracowników. Dodatkowo pozytywna atmosfera w zespole wpływa na wzrost chęci do wykonywania zadań grupowych, pozytywnie odbijając się na ich efektywności.
Skrzynka pomysłów pracowników Umieszczenie w miejscu ogólnodostępnym dla pracowników skrzynki, do której pracownicy będą mogli wrzucać pomysły dotyczące zmian, reorganizacji, działań, jakie ich zdaniem powinny zostać podjęte w placówce. Raz w miesiącu najciekawsze pomysły zostaną poddane dyskusji, a po uzyskaniu akceptacji wdrożone.	Narzędzie to zwiększa wśród pracowników poczucie sprawstwa. Możliwość wpływu na działania podejmowane w placówce pozwoli pracownikom na większe utożsamianie się z miejscem pracy, a co za tym idzie zwiększy zaangażowanie w pracę i ułatwi wprowadzanie zmian. Docenianie pomysłów – sprzyja wdrażaniu innowacji
Szkolenia: Pracownicy, dla których szczególnie ważny jest rozwój mają możliwość uczestnictwa w szkoleniu, gdy pojawi się taka możliwość. Szkolenia brane pod uwagę: • specjalistyczne, np. z obsługi specjalistycznego sprzętu, używania oprogramowania, wdrażania nowych metod terapii, tworzenia raportów itp. • miękkie, np. doskonalące kompetencje interpersonalne, osobiste. Wdrażane są szkolenia, w których bardziej doświadczony w danym obszarze pracownik szkoli nowych, mniej doświadczonych pracowników.	Zapewnienie pracownikom uczestnictwa w szkoleniach wpłynie na zaspokojenie potrzeby rozwoju osobistego. Co więcej, praktyki inwestowania w pracowników przyczyniają się do spadku rotacji kadr, stwarzając poczucie bycia znaczącym członkiem zespołu pracowniczego. Możliwość prowadzenia szkoleń przez bardziej doświadczonych pracowników wpływa pozytywnie na ich poczucie własnej wartości oraz daje możliwość rozwijania się w nowym obszarze związanym z dzieleniem się wiedzą.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Narzędzia zwiększające komfort pracy: • stanowisko pracy, zaprojektowane zgodnie z normami BHP, • dostęp do sprawnych narzędzi niezbędnych do wykonywania obowiązków, • dostęp do materiałów i sprzętów niezbędnych do prowadzenia zajęć z podopiecznymi, • dostęp do miejsca, w którym można przygotować posiłek, ciepłe i zimne napoje.	Narzędzia zwiększające komfort pracy, zgodnie z dwuczynnikową teorią Herzberga są, czynnikami wpływającymi pośrednio na motywację pracowników poprzez wpływanie na brak ich niezadowolenia. Stanowi to podstawę dla działania czynników motywujących.
--	---

Źródło: oprac. własne.

Powyżej zaprezentowano wybrane narzędzia motywacyjne, które mogą wejść w skład systemu motywacji pracowników. Narzędzia są tak zestawione, by odpowiadały na różne rodzaje potrzeb – związane z rozwojem osobistym, poczuciem bezpieczeństwa, przynależności itp. Należy zaznaczyć, iż nie istnieje jedna uniwersalna metoda na stworzenie idealnego systemu motywacyjnego – tak, jak nie istnieje uniwersalna organizacja czy uniwersalny pracownik. Dla każdego z nas motywujące mogą być zupełnie inne czynniki, dlatego zasadne byłoby dokonanie identyfikacji potrzeb zespołu w tym obszarze.

Warto podkreślić, iż firmy, które mają mniejszą liczbę pracowników (jak w sektorze MŚP), mają większą szansę na stworzenie systemu motywacji pracowników, który będzie dostosowany do indywidualnych celów i potrzeb pracownika. Decydując się na wdrożenie poszczególnych motywatorów, należy więc obok możliwości organizacji przeanalizować także wiedzę o pracownikach, ich potrzebach, aspiracjach oraz tego, co w pracy jest dla nich istotne.

Dobrze zmotywowani pracownicy będą chętniej podchodzić do wdrażania zmian i innowacji oraz wykazać większą otwartość na uzupełnianie własnych luk kompetencyjnych.