

<http://kadry.nf.pl/Artykul/6773/Motywowanie->

Motywowanie – sztuka czy pomyłka

2006-06-28 00:00:00 Wolters Kluwer Polska | Wolters Kluwer Polska



ilustracje biznesowe dostarcza **theta**

Temat motywacji i motywowania jest tematem bardzo trudnym - tak trudnym jak zrozumienie człowieka, poznanie jego potrzeb, czyli tego, co go motywuje, co determinuje jego zaangażowanie. W naszej codziennej pracy często lekceważymy siłę motywacji, brakuje nam czasu i niekiedy chęci, by przyjrzeć się, co motywuje ludzi z którymi pracujemy.

REKLAMA



**Weź udział
w badaniu!**

Rynek oprogramowania w Polsce.

Najlepsze wdrożenia!

Katalog dostawców i produktów.

Porady zakupowe ekspertów.

Kompendium
Oprogramowanie dla Biznesu
W PREZENCIE!

Aby poznać i określić "pułapki motywowania", Polskie Wydawnictwo Profesjonalne we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami, zorganizowało debatę : "Pułapki Motywowania", do której zaproszono praktyków HR .

Podczas debaty dużo czasu poświęcono próbie zdefiniowania, czym jest motywacja i motywowanie . Pojawiło się wiele definicji, a co za tym idzie wiele perspektyw postrzegania motywowania i motywacji. Poniżej przedstawiamy Państwu zapis Debaty.

Hanna Ignaczewska

Zdecydowana większość przedstawionych kejsów dotyczyła tzw. motywatorów płacowych. Tymczasem badania, które Instytut Gallupa prowadzi wśród swoich klientów, a jest to ok.

miliona opinii pracowniczych na całym świecie, mówią, że płaca nie jest najistotniejszym motywatorem, a dosyć łatwo może być demotywatorem. Innymi słowy, jeżeli Państwo oczekują, że wyłącznie płaca zmotywuje ludzi do wyższej efektywności, to tego nie uzyskają. Natomiast płaca z różnych powodów nieadekwatna, czy to w odniesieniu do rynku, czy do wnętrza organizacji, może bardzo skutecznie zdemotywować i obniżyć efektywność pracy .

W naszej rozmowie o motywowaniu bardzo mi zabrakło elementu "miękkiego". Jest on tak istotny z tego powodu, że dzięki niemu firmy potrafią przejść nawet przeszkody związane z długotrwałą recesją na rynku. Motywatory miękkie, jeżeli są dobrze stosowane, budują to, co my w Gallupie nazywamy wysokim zaangażowaniem pracowniczym. Wspierają też między innymi silną identyfikację z firmą, co z kolei skutkuje tym, że problemy firmy są moimi problemami, ja w nich współuczestniczę, są dla mnie tak samo ważne jak sukcesy. Oczywiście tu musi być bardzo duży współczynnik zaufania i cała polityka firmy musi temu dawać świadectwo, natomiast rzeczywiście jest to w stanie zapobiec pewnym katastrofom, które się mogą zdarzyć, nawet niezależnie od firmy .

Gallup w swoich badaniach skupia się głównie na związkach motywacji z efektywnością finansową firm. Są dwa czynniki związane z właściwym zarządzaniem ludźmi, które silnie korelują z wymiarem finansowym: właściwe dopasowanie ludzi do ich ról i zadań oraz później właściwe rozwijanie i stymulowanie tych osób.

Nie jest to łatwe i oczywiste – najlepiej ilustruje to przedstawiony dziś przykład pułapki motywacyjnej, polegającej na powołaniu zespołu projektowego i zapomnieniu o nim, zaprzestaniu dalszego rozwijania i stymulowania ludzi zaangażowanych w projekt .

Z naszych doświadczeń wynika również, że w krótkim czasie motywacja negatywna może być skuteczna. Klienci przychodzą jednak do sklepu przez 8 godzin i na tej motywacji negatywnej nie uda się zbudować dobrej relacji z klientem. Innymi słowy, motywatory negatywne są szokowe, ale ich działanie jest krótkotrwałe. Natomiast motywatory pozytywne, odpowiednio dobierane, budują w osobie świadomość tego, jakie zachowania są uznawane za właściwe w danej organizacji.

Sebastian Trzaska

Odnosząc się do motywatorów negatywnych, jako przykład warto podać wojsko. Wyobraźmy sobie dowódcę, który mówi: "chłopaki, do boju!", a oni na to: "może dzisiaj to nie jest dobry dzień". Są takie organizacje i warunki, kiedy to motywatory negatywne są właściwe. Z mojego doświadczenia wynika, że im niższe kwalifikacje pracowników i praca bardziej rutynowa, tym częściej motywator negatywny odnosi lepszy skutek dyscyplinujący niż nagrody. Motywator negatywny – to znaczy polegający na tym, że można go odebrać, ukarać pracownika. Pracownik lepiej rozumie to, co może stracić, niż to, co może zyskać.

Motywowanie rzeczywiście jest sztuką i jest to działanie trudne. Natomiast bardziej skłaniam się do tej pierwszej tezy. Przy premiowaniu czy wynagradzaniu pojawia się różnicowanie, a to może powodować demotywację. "Dlaczego temu tyle? Dlaczego temu więcej?..." Zgadza się również z tym, że motywacja płacowa jest tylko podstawą. To jest ten "twardy HR ", który daje podstawę do dalszych działań. To tak, jak w piramidzie potrzeb Masłowa: jeżeli nie ma spełnionych pewnych potrzeb podstawowych – trudno mówić o identyfikacji, o rozumieniu biznesu przez pracownika, o innych motywacjach. Zwłaszcza przy budowaniu systemu ocen okresowych, systemu zarządzania karierami czy systemów szkoleń. Nie mając systemu

motywacji płacowej, trudno mówić o innych motywatorach, które mogłyby wpływać na efektywność pracownika.

Ja jestem związany z "twardym HR". Moim zdaniem motywowanie, nawet w dobrej intencji, może demotywować. Nie zawsze demotyduje, ale może. Jednak może także świetnie motywować. Zależy to od organizacji i od ludzi, którzy tym systemem zarządzają, od posiadanych przez nich kwalifikacji, od celów, jakie stawia organizacja, od posiadanego przez nią systemu komunikacji. W przykładzie pułapki motywowania, który dziś podałem, chciałem podkreślić właśnie ten aspekt: ludzie dostali świetne narzędzie, tylko nie wiedzą, po co to narzędzie jest i co dzięki temu narzędziu można zrobić.

Ryszard Stocki

Powiedziałem na początku, że te 2 tezy jakoś nie bardzo mi się podobają, bo są jakby z innego świata niż ten, który wydaje mi się prawdziwy. Na czym polega problem? One zakładają pewien podmiot działania i przedmiot działania. Jest pewien podmiot, który motywuje, i jest przedmiot, jak rozumiem – "zasób ludzki" – który należy motywować. Samo to założenie nie podoba mi się, bo zakładając, że istnieje przedmiot i podmiot, my odbieramy temu tak zwanemu zasobowi ludzkiemu poczucie sprawstwa. On przestaje być podmiotem swojego działania – on jest tylko narzędziem.

Pomijam już etyczne względy narzędziowego traktowania ludzi, ale to jest również po prostu nieefektywne. Człowiek tak nie działa, bo to nie jest w jego naturze. Człowiek jako osoba ludzka nie może być narzędziem w rękach drugiego człowieka, w jakimkolwiek kontekście. Jedyną sytuacją, w której jeden człowiek kształtuje drugiego jest kontekst kształcenia i wychowania. Ktoś powie, że tak miło sobie pofilozofować, ale jak teraz wyjść z tego dylematu? Jest na to odpowiedź: dążmy do tego, żeby człowiek miał poczucie sprawstwa oraz poczucie odpowiedzialności.

Często poczucie sprawstwa jest czymś, co człowiek musi odkrywać. Ludzie nieraz nawet nie wiedzą, że ich działanie spowodowało coś ważnego. A powinni. Kluczem do tego jest rozumienie zasad biznesu, a metodą – rozwój pracowników i kształcenie. Chciałbym zacytować prawie zupełnie zapomnianego w Polsce Eugeniusza Kwiatkowskiego, ministra przemysłu przed II wojną światową, a potem historyka dziejów gospodarczych. W Zarysie dziejów gospodarczych świata sformułował on tezę, że rozwój gospodarczy zależy od tego, jaki procent ludzi rozumie zasady, które obowiązują w gospodarce, a jaki procent tych zasad nie rozumie i są tylko biernymi narzędziami. Potem Kwiatkowski epokę po epoce, od starożytności do współczesności, udowadnia, że jeżeli ta proporcja była zachwiana, to zwykle się to kończyło katastrofą (na przykład rozwinięte niewolnictwo w starożytnej Grecji).

Jak to zastosować w biznesie? Jack Stack, który w Stanach Zjednoczonych postanowił wprowadzić taki upodmiotawiający system prowadzenia ludzi, używa bardzo prostego, amerykańskiego porównania. Uważa, że biznes jest grą, a pracownicy są zawodnikami na boisku. Czy można sobie wyobrazić, że piłkarze nie znają zasad gry? Żeby mogli zagrać mecz, muszą je znać. Trener, coach to nie jest ktoś, kto motywuje zawodnika, krzycząc "biegnij tam", "wracaj", "jak pobiegiesz szybciej, to ci dam premię". Zawodnik sam musi to robić. Rolą coacha jest trenowanie, szkolenie, uczenie, nie zaś mówienie piłkarzowi na bieżąco, co ten ma robić.

Southwest Airlines była jedyną firmą lotniczą w Stanach Zjednoczonych, która po ataku na

WTC 11 września 2001 r. nie zwolniła ani jednego pracownika. Nie domagała się przy tym od rządu dotacji ani ulg podatkowych, tak jak inni przewoźnicy. Dlaczego? Właśnie dlatego, że pracownicy sami znali zasady gry, rozumieli biznes, rozumieli swoje położenie. Zarząd firmy dostał nawet od nich propozycję, że mogą przez dowolny okres pracować bez wynagrodzenia, jeżeli taka jest konieczność. Pracownicy czuli się podmiotami, czuli moc sprawczą swoich działań i umieli ją wykorzystać.

Hanna Ignaczewska

Southwest Airlines to firma rzeczywiście niezwykła. Jest to prawdopodobnie jedyna linia lotnicza, która nie ma przygotowanych procedur dla personelu. Kiedy pasażerowie wchodzą na pokład, stewardessy witają ich własnym tekstem. Mówią o bezpieczeństwie własnym tekstem. Są po prostu partnerami w tej organizacji.

Ryszard Michalczyk

W przeciwieństwie do przedmówców, którzy nie zgadzali się z obydwoma tezami, ja powiedziałem, że się z obydwoma zgadzam, ale pod jednym warunkiem, że słowo „zawsze” w tezie pierwszej będzie zastąpione słowem „może”. Każda organizacja jest specyficzna. Najpierw trzeba wejść w głąb tej organizacji, wyszukać to, co rzeczywiście będzie dla niej najlepsze z punktu widzenia motywacji pracowników. Ja sam doświadczyłem wielu porażek i sukcesów, w związku z tym staram się swój warsztat ciągle wzbogacać. Być może nigdy nie osiągniemy doskonałości, bo nie znam takiej firmy, w której 100% pracowników powiedziałoby, że są w pełni usatysfakcjonowani, ich system wynagrodzeń jest najlepszy na świecie i nie chcą innego, lepszego.

Pewnie każdy z nas jest na jakimś etapie modyfikowania, udoskonalania szeroko pojętego systemu wynagrodzeń, nie tylko tego w elementach płacowych, ale także pozafinansowych, niematerialnych. Ja też jestem na takim etapie i w ramach wzbogacania swojego warsztatu udało mi się kiedyś wieczorem usiąść i zacząć refleksyjnie myśleć o firmie i pracownikach, czego tak naprawdę potrzebują. Stworzyłem najpierw dla własnych przemyśleń listę 30 "pobożnych życzeń".

Przeczytam niektóre z nich:

Rozpoznaj i wyeliminuj bariery indywidualnych osiągnięć;

Zapewnij podwładnym taką informację zwrotną, aby pomogła im w doskonaleniu tego, co robią;

Przygotuj odpowiednią mieszankę zewnętrznych nagród i wewnętrznych satysfakcji, według zasady, że najlepsza jest ta motywacja wewnętrzna. Sama w sobie nie wystarczy, dlatego trzeba tymi zewnętrznymi nagrodami w postaci odpowiednich systemów wynagrodzeń ją wzmacniać;

Upewnij się, czy osiągnięcia twoich podwładnych są ci dobrze znane i czy przełożeni pracowników znają te osiągnięcia;

Stosuj odpowiednie metody wzmocnienia. Ludzie zachowują się w zależności od tego, jakich konsekwencji w sferze kar i nagród oczekują;

Daj ludziom możliwości wyboru nagrody – coś w rodzaju kafeterii;

Zapewnij im wsparcie, kiedy potrzebują;

Daj im odpowiedzialność zgodną z zakresem obowiązków;

Zachęcaj podwładnych do formułowania ich własnych celów;

Upewnij się, czy pracownicy są świadomi, jak to, co robią, ma się do celów całej firmy ;

Wyjaśnij swoje oczekiwania i upewnij się, czy pracownicy je zrozumieli;
Zaprojektuj otoczenie pracy i zadania tak, aby były zgodne z potrzebami ludzi;
Indywidualizuj sposób sprawowania nadzoru i kontroli.

Cała lista zawiera 30 różnych jeszcze nie do końca poukładanych myśli; ale postarałem się je jakoś ustrukturyzować i wysłałem w świat.

Powiedziałem: "zaznaczcie z tej listy pięć, sześć tych najważniejszych stwierdzeń, które wiążecie ze swoją karierą w firmie i z systemem motywacyjnym". Analiza odpowiedzi była różna w zależności od jednostek organizacyjnych – tych, które mają wpływ na wyniki finansowe firmy, i tych, które są wspomagające. Jednak już taka analiza dała mi możliwość rozpoczęcia kształtowania zmian w systemie motywacyjnym. Oczywiście komunikuję się z najwyższą kadrą kierowniczą i konsultuję etapy wdrażania nowych narzędzi i systemu motywacyjnego – upewniam się, że to, co będziemy wspólnie wdrażać, to jest to, czego firma oczekuje i czego oczekują pracownicy. Mam świadomość, że nie zaspokoję wszystkich w firmie, ale przynajmniej w jakimś stopniu będę miał podstawę, by stwierdzić, że założenia nowego systemu oparłem na rzeczywistych, realnych potrzebach pracowników.

Nina Sosińska

W dzisiejszej debacie zabrakło elementów związanych z budowaniem wartości i kultury firmy, które są niesłuchanie ważnym elementem motywowania pracowników. "Ludzie przychodzą do firmy – ale odchodzą od szefów" – tych, którzy nie przestrzegają ustalonych reguł. Rolą przełożonych jest dawanie dobrego przykładu oraz ciągle wskazywanie pracownikom, do czego dążymy, jacy chcemy być i jak możemy to osiągnąć.

Motywacja jest sztuką, której nie da się rozwijać bez dobrej komunikacji, otwartości i zaufania. Rolą szefa jest odkrycie, na czym danemu pracownikowi zależy, co daje mu satysfakcję i w jakim obszarze osiągnie najlepsze wyniki. Muzyka Fryderyka Chopina nie brzmiałaby do dziś w naszych uszach, gdyby zajmował się on zawodowo szyciem ubrań.

Motywacja jest ściśle powiązana z umożliwianiem ludziom rozwoju ich talentów – a sukces firmy najlepiej jest budować właśnie na talentach i entuzjazmie pracowników. Niestety zbyt często koncentrujemy się na tzw. obszarach do poprawy. Dlatego uważam, że ważnym zadaniem HR w firmie jest dobre dopasowanie pracowników do istniejących ról. Zakresy odpowiedzialności nie powinny być sztywne, lecz stale dyskutowane, negocjowane i dopasowywane do aktualnych potrzeb firmy oraz kompetencji naszych pracowników.

Ważna jest również spójność wewnętrznych systemów wynagradzania oraz dotrzymanie obietnic. Systemy premiowe budzą zwykle sporo emocji. Mój szef kiedyś powiedział: "Pamiętaj, Nina – każda nagroda jest równocześnie karą". To jest bardzo mądre, bo kiedy nagradzamy jeden zespół pracowniczy, inny, który również przyczynił się do sukcesu, czuje się niedoceniony. I to jest jedna z pułapek motywowania.

Systemy płacowe, o których dzisiaj wiele mówiliśmy, są ważne, gdyż pieniądze umożliwiają zaspokojenie podstawowych potrzeb oraz dają poczucie bezpieczeństwa – oddziałują więc przede wszystkim na naszą czakrę podstawy. Energię, entuzjizm oraz ponadprzeciętne wyniki uzyskujemy jednak przez oddziaływanie na wyższe czakry: emocji, serca, komunikacji, intuicji czy też tej ostatniej, związanej z potrzebą realizacji wyższych wartości –

robienia w życiu czegoś pożytecznego, twórczego – dobrego dla innych. Kolejny panel na temat motywacji mógłby dotyczyć właśnie tych sfer motywowania. Dobre systemy motywacyjne to takie, które budzą entuzjazm i pasję pracowników i dzięki którym ludzie robią więcej, niż się od nich oczekuje, i osiągają coraz lepsze wyniki.

Ciekawym tematem jest również umiejętność motywowania własnego szefa, kolegów, klientów firmy . Być może inaczej skończyłby się przedstawiony dziś przerwany i niezrealizowany projekt , gdyby szef został lepiej zmotywowany do przedstawionych pomysłów. Jednym z zadań grup projektowych było właśnie przekonanie prezesa, że realizacja przedstawionych projektów przyniesie firmie konkretne korzyści.

Do sukcesów firmy przyczynia się kultura , która sprawia, że pracownicy motywują się nawzajem do osiągnięcia coraz lepszych wyników i zaskakiwania klientów coraz lepszymi rozwiązaniami.

Helmut Gläser

Powiedziałem wcześniej, że motywowanie jest niemożliwe, i nadal będę za tym obstawać. Druga teza, którą stawiam, brzmi, że systemy premiowania to klęska zarządzania, klęska menedżerów. Motywowanie jest niemożliwe. Przed Maslowem też już próbowano wpływać na ludzi na różne sposoby. Pan Sebastian Trzaska podał jako przykład wojsko. Jest wielkim problemem, że do dzisiaj większość firm jest tak zorganizowana jak wojsko. A firma nie funkcjonuje jak wojsko. Żeby to mogło tak funkcjonować, musielibyśmy zapewnić każdemu pracownikowi 100-procentową kontrolę. To niemożliwe.

Na pewno znają Państwo też takich ludzi, którzy w ciągu dnia siedzą za biurkiem, a w myślach są na Hawajach. I tak naprawdę ani oni, ani firma nie ma korzyści, bo oni naprawdę ani nie pracują dla firmy , ani nie są na Hawajach. Natomiast po 17:00 taki pracownik zaczyna pracować i to bez zapłaty! Udziela się w Amnesty International, opiekuje się zwierzętami, bezdomnymi, hoduje króliki i jeszcze dokłada do tego własne pieniądze .

Skąd się to bierze? Z tego, że Taylor nie miał racji – jego obraz człowieka polega na tym, że człowiek jest z natury leniwy, niechętny do pracy i trzeba go przemocą – karą albo nagrodą – zmusić do tego, żeby pracował. Taylor wyciągał słuszne wnioski z tego, co sam zmierzył; a zmierzył na przełomie XIX i XX w. pracę ludzi w fabrykach przy nowo powstałych liniach produkcyjnych. Ludzie ci stali tak przez 12 godzin, byli traktowani – tak jak powiedział pan Ryszard Stocki – przedmiotowo. W takich warunkach nie mieli szans, by z ochotą pracować. Znamy to ze słynnego filmu Chaplina.

Kiedy Maslow stworzył swoją hierarchię potrzeb, wszyscy szefowie i wszystkie firmy doradcze powiedzieli: nareszcie mamy te nitki, za pomocą, których możemy człowieka zmotywować. I zaczęło się zarządzanie przez Maslowa. Później Herzberg udowodnił, że mamy dwa rodzaje motywatorów: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. I te zewnętrzne – premie, płace , wycieczki – nie motywują, ale ich brak demotywuje. Te wewnętrzne są dużo ważniejsze.

Przecież tak naprawdę człowiek jest chętny do pracy – to wiemy z psychologii. Człowiek jest bardzo ciekawy, bardzo chętnie przyjmuje odpowiedzialność , jeśli tylko mu się na to pozwoli.

Najciekawsze jest to, że chociaż od czasów Herzberga wiemy już, że premie są nic niewarte, to jak ktoś już zaczął je stosować, to nie wyobraża sobie odejścia od nich – i to na całym

świecie, nie tylko w Polsce. Tymczasem gdyby premie motywowały, to wystarczyłoby dać wszystkim niewydajnym trzykrotnie wyższą premię, aby od razu poprawić wyniki firmy .

Powiedziałem też, że systemy motywowania są klęską zarządzania. Dlaczego? Ponieważ jeśli w firmie jest wprowadzony system premiowania , menedżerowie przenoszą na niego swoją odpowiedzialność za ludzi. Już nie oni zarządzają, ale zarządza system . Mówią: "Nie ja jako przełożony jestem odpowiedzialny, tylko pani z HR mi jakiś głupi system premiowania wymyśliła i teraz ta pani jest odpowiedzialna, a ja jestem czysty".

Bardzo modnym trendem w biznesie jest obecnie Customer Satisfaction. Teraz sprzedawców uczy się, że najważniejsza jest analiza potrzeb. Sprzedawca, po pierwsze, powinien zapytać: "Czego Pan potrzebuje?", a później, zaspokajając tę potrzebę, dopasować do tego produkt, np. piwo "Żubr".

Tymczasem sprzedawca jest premiowany tylko za "Tyskie", więc prawdopodobnie zaoferuje klientowi piwo nie odpowiadające na jego potrzebę, ale za którego sprzedaż handlowcy są premiowani. Słuszna strategia Customer Satisfaction przegrywa więc z systemami premiowymi.

Skąd się to wszystko bierze? – Systemy premiowania trzymają się głównie z tego powodu, że nasi przełożeni nie są przygotowani do zarządzania ludźmi. Bardzo długo pracowałem z wielką firmą budowlaną i na jednym ze szkoleń podszedł do mnie dyrektor. Powiedział: "Gdy studiowałem, chciałem pójść do firmy budowlanej, bo fascynował mnie beton, wszystko, co można zrobić z betonem. Przyszedłem do tej wymarzonej firmy , myślałem, że będę miał do czynienia z betonem, a tu się okazuje, że ciągle mam do czynienia z ludźmi".

Robert Reinfuss

Każdy pracownik w firmie, a tym bardziej przełożony motywuje lub demotywuje osoby, z którymi pracuje. Wpływa na ich motywację każdym swoim zachowaniem, gestem, każdą swoją decyzją. W związku z tym uważam, że byłoby kompletną głupotą czynić te gesty bezrefleksyjnie. Trzeba zrozumieć ich znaczenie, ich wpływ na ludzi i stosować je świadomie w określonym celu. To jest właśnie motywowanie . Jestem zdania, że motywowanie jest sztuką, sztuką trudną, bo natura człowieka i natura jego relacji z otoczeniem jest bardzo złożona.

Chciałem użyć obrazkowego pisma do tego, żeby wyrazić, jak rozumiem motywowanie . Obrazek pierwszy: motywowanie jest jak ściskanie balona. Zgadzam się z moim przedmówcą, panem Helmutem Gläserem, że nie da się tego balona nadmuchać, podobnie jak nie da się wszczepić w kogoś motywacji. Bardzo trudno jest zwiększyć motywację pracownika, gdyż płynie ona z wewnątrz człowieka. To, co można zrobić, to można ten balon ścisnąć, czyli kształtować motywację. Owszem, balon ściśnięty z jednej strony powiększy się w innych kierunkach, ale to jest właśnie efekt, o który chodzi w motywowaniu. Pytanie, czy on jest pozytywny, czy negatywny.

Motywowanie w biznesie polega na tym, aby przez oddziaływanie na pracownika przenosić jego motywację z jednego obszaru w inny. Jak balonem – ściskamy z jednej strony, to powiększa się z innej. To oddziaływanie na pracowników powoduje w świadomy sposób wzmocnienie w nich motywacji w wybranym kierunku, osłabiając równocześnie ich motywację do robienia rzeczy dla firmy niekorzystnych.

Sztuka, o której mowa – motywowanie – polega nie tylko na tym, aby umieć skutecznie oddziaływać na motywację, a więc w konsekwencji na zachowania pracowników, ale także na tym, aby wiedzieć, w którym momencie to robić i co jest dla firmy korzystne, a co można "odpuścić". Czy właśnie w tym momencie powinniśmy motywować za sprzedaż "Tyskiego", czy za "Lecha", czy za wielkość sprzedaży, czy na przykład za jakość produktu? Czy za terminowość, czy za koszty? Trzeba wiedzieć, za co motywować. To jest trochę jak elektrownia na fale. Generalnie poziom morza jest cały czas ten sam, tylko wykorzystujemy ruchy jego powierzchni, czyli zmieniające się, czasem chwilowe motywacje, postawy, zachowania.

Teraz obrazek drugi: Z motywowaniem jest jak z pociągiem. To znaczy: sama lokomotywa nie ma sensu, nie stworzy pociągu – tworzy koszty. Jeśli zastosujemy system motywacyjny, który jest oderwany od rzeczywistości, to będzie jak pociąg złożony z lokomotywy. System motywacyjny musi coś wspierać. Czyli jeżeli mówimy o jakimkolwiek systemie motywacyjnym, czy to finansowym czy niefinansowym – on musi czemuś służyć, więc ma sens tylko w kontekście jakiegoś celu, który chcemy osiągnąć. Chcemy zwiększyć obroty – w związku z tym premiuje się za obroty. Ale premiuje się za obroty dzisiaj, być może jutro to już będzie nieaktualne. Chcemy zwiększyć udział w rynku, to "odpuszczamy" sobie cenę, "odpuszczamy" sobie jakość – po prostu przyszedł czas na zdobywanie rynku. To ma odniesienie do pierwszego obrazka, tego z balonem. Naciskamy go z tej strony, a z tamtej odpuszczamy.

I wreszcie na koniec trzeci obrazek. Z systemami motywacyjnymi jest jak z bumerangiem: jak się go już rzuci, to trzeba uważać, trzeba patrzeć, gdzie poleciał i jakim torem wraca ponieważ na pewno będzie jakiś efekt uboczny, a to może być bolesne.

Andrzej Blikle

Ta dyskusja bardzo mnie zainspirowała, aczkolwiek nie zmieniła moich poglądów. Jediną szansę dał mi Helmut Gläser – podpisuję się chętnie pod tym, co on powiedział. Ja w swojej firmie mniej więcej 10 lat temu zlikwidowałem premie, prowizje, nagrody. Działam m.in. według systemu Helmuta. Moja pierwsza konstatacja jest taka, że najmniej wydajną pracą jest praca niewolnika, a najbardziej wydajną pracą jest praca ochotnika. W związku z tym każdy z moich kierowników zespołów ma obowiązek starać się, by pracownik miał poczucie jak najbliższe ochotnika. W 100% to nie jest możliwe, ale jak najbliżej. I tutaj taka ważna maksyma Alfie Kohna: "Zapłać pracownikowi dobrze, a następnie spowoduj, żeby zapomniał, że pracuje dla pieniędzy".

Moim zdaniem za pomocą kar i nagród prawie każdego można zmusić do prawie wszystkiego – najlepszym przykładem jest Ministerstwo Finansów. Natomiast za pomocą kar i nagród nie można zmusić do jednego – do tego, żeby coś polubić. A zadaniem menedżera zespołu jest to, żeby zespół polubił robić to, co robi. Dlatego tezy pierwszą i drugą uznałbym za prawdziwe po zmodyfikowaniu ich tak, jak wcześniej proponowałem:

Teza 1: Szeroko rozumiane kary i nagrody, premie, prowizje i bonusy prawie zawsze prowadzą do obniżenia wewnętrznej motywacji człowieka, a firmę niezależnie od tych skutków obniżenia motywacji – do kłopotów operacyjnych. Na przykład musimy zapłacić więcej, niż byśmy chcieli albo mamy. To występuje szczególnie w kontekście algorytmizowania tej zależności między wydajnością człowieka a karą i nagrodą.

Teza 2: Działanie firmy zmierzające do tego, aby pracownicy lubili swoją pracę i wykonywali ją z wewnętrznej potrzeby, jest prawdziwą sztuką i jest niezbędne, choć najczęściej źle, bo opacznie realizowane.

Dlaczego algorytmizacja premii i nagród jest pułapką? Dlatego, że firma stawia się w bardzo nierównej walce. dając pracownikowi kilkadziesiąt kółek do manipulowania, mając sama tylko pięć zegarków, w związku z tym pracownik zawsze będzie w stanie osiągnąć te spośród tych pięciu parametrów kosztem jakichś innych. Problem z algorytmizacją polega też na tym, że szalenie trudno określić, co naprawdę pracownik powinien osiągnąć. Ja na szkoleniu moich sprzedawców zadaję pierwsze pytanie: "Stoi przed Tobą klient, co jest Twoim najważniejszym zadaniem?" Mówią: "Panie szefie, sprzedać". – Odpowiadam: "Nie! Najważniejszym zadaniem jest sprawić, żeby klient tu wrócił. Nawet kosztem tego, że mu nic nie sprzedasz". To za co ja mam premiować tego sprzedawcę? Ja już nie mówię dyrektora handlowego, ale sprzedawcę. Ten sprzedawca ma pracować na rozwój i utrwalenie rynku. Ja go nie mogę za to premiować, bo jak ja to będę liczył?

Mówi się, że ludzie lubią premie i nagrody. Czy rzeczywiście? – Tu najlepszą ilustracją może być przytoczony poniżej autentyczny dialog .

Zlikwidowałem premie i nagrody, ale nie w ten sposób, że je zabrałem, tylko je uśredniłem i dodałem do pensji. Po ok. 3 latach przyszli pracownicy i mówią, że oni przyszli z innej firmy , słyszeli, że u nas nie ma premii, prowizji i nagród, więc proponują, aby je wprowadzić.

"No, dobrze, to ile procent?" – pytam.

"Jak to ile?" – dziwią się.

"Ile chcecie? 50%? – A więc umówmy się, że od pierwszego dostajecie pół swojej dotychczasowej pensji, a drugie pół idzie do puli premiowej".

"A nie, tak to nie chcemy" – odpowiadają.

"To co Wy chcecie?" – pytam.

"Chcemy premie ponad to, co mamy".

"To Wy chcecie podwyżki. Ja to rozumiem. Tylko nie mówcie, że chcecie premii".

Tadeusz Oleksyn

Spróbuję ująć cele i pułapki motywowania w kilku punktach, ponieważ temat jest przeogromny:

W motywowaniu nie chodzi o to, jak dzielić tort, lecz o to, jak sprawić, żeby tort do podziału był większy. Ponieważ tematem naszego spotkania są pułapki w motywowaniu, mogę powiedzieć, że taką pierwszą dużą pułapką, jaka jest zastawiona na wiele firm, zwłaszcza państwowych, jest konieczność umówienia się do końca lutego, ile pieniędzy wyda się do końca roku i jaka będzie podwyżka. Wymaga tego ustawa o tzw. negocjacyjnym kształtowaniu wynagrodzeń. To jest jeszcze gorsze, niż dzielenie tortu. To jest dzielenie tortu wirtualnego. W lutym trzeba go podzielić, a co będzie w marcu, kwietniu, czerwcu, grudniu – naprawdę nie wiadomo. To jest antymotywacja.

W motywowaniu powinna być gwarancja co do uzgodnionych zasad motywowania. Natomiast poziom łącznych wynagrodzeń nie może być gwarantowany w trybie bezwarunkowym, bo to jest śmierć motywacji, śmierć systemu motywacyjnego. Ani nasz ustawodawca, ani związki zawodowe , ani bardzo wielu ludzi tego nie rozumieją. Powtórzę tezę: warunkiem skutecznej motywacji jest niepewność co do wyniku. Pracodawca ma dotrzymać umowy z ludźmi co do warunków, na jakich są kształtowane ich wynagrodzenia .

To pracownicy jednak, nie zaś pracodawca, osiągają – bądź nie – cele i zadania. To wymaga wielu starań i wysiłku. Jeżeli z góry zagwarantuje się im ile dostaną, niezależnie od rezultatów swojej pracy, eliminuje się owo pozytywne napięcie motywacyjne. Ludzie zaczynają się wówczas zachowywać zgodnie z zasadą zachowania energii. Jest to nonsens z motywacyjnego i ekonomicznego punktu widzenia.

Z podobnych powodów nie sprawdzają się powszechne "podwyżki płac", rozumiane jako proste dodanie pieniędzy wszystkim pracownikom, bez względu na to, jak pracują i co dobrego zrobili. Zazwyczaj nic to nie daje – poza krótkotrwałą poprawą nastrojów.

Oczywiście, jeżeli alternatywą jest powszechne porzucenie pracodawcy, czasami nie ma on innego wyjścia. Można jednak wówczas zapytać, gdzie był i co robił wcześniej, dlaczego do takiej sytuacji dopuścił. Powszechne podwyżki dokonywane w trybie bezwarunkowym są ulubionym żądaniem związków zawodowych.

Lee Iacocca mawiał: Ponieważ kierownicy i tak niczego nie robią osobiście, ich sukcesy – i zarazem sukcesy całej organizacji – w decydującym stopniu zależą od umiejętności motywowania. Kolejną pułapką mogą więc być niskie kompetencje kierowników w zakresie motywowania. System motywacyjny to przecież nie tylko regulamin wynagradzania, premiowania, ocen okresowych czy inne dokumenty wewnętrzne. Bardzo ważnym elementem tego systemu są menedżerowie i liderzy, ich szeroko rozumiane kompetencje, sposób, styl i skuteczność oddziaływania na pracowników. Często powtarzam, że motywowanie ma zawsze charakter osobowy: ktoś motywuje kogoś do czegoś. Jeżeli jest człowiekiem przyzwoitym, to motywuje, nie zaś manipuluje. Manipulowanie jest niedobre nie tylko z etycznego punktu widzenia. Nie ma przyszłości, bo długo można manipulować wyłącznie durniami. Większość pracowników to jednak ludzie inteligentni.

Motywowanie powinno być wieloczynnikowe. Nie może polegać tylko na motywowaniu przez płace albo tylko przez apele, tylko przez wyrazy uznania, straszenie, kary itd. Trzeba stosować cały zestaw kryteriów. Ktoś, kto chce motywować tylko przez płace, przypomina mi pianistę, który wychodzi na estradę i gra na fortepianie wyłącznie kciukiem prawej ręki – tylko płacowym motywatorem. A gdyby chciał motywować tylko przez premie – byłby jak pianista, który gra wyłącznie paznokciem kciuka prawej ręki. Nie będzie to wielka sztuka, ale brzdąkanie niemożliwe do słuchania. Nawiasem mówiąc, myślę, że myśmy za dużo czasu poświęcili na tej sali premiowaniu. Oczywiście, ja się nie zgadzam ze skrajnymi poglądami, że premiowanie nie ma sensu. Zgadzam się natomiast z tym, co było w kontekście, że po pierwsze: premiowanie rodzi w sobie szereg niebezpieczeństw – dobrze, że o tym była tu mowa. I po drugie, nad czym w ogóle nie powinniśmy dyskutować, gdyż jest to oczywiste: nie ma sensu premiować wszystkich pracowników ani też wszystkich dokładnie w taki sam sposób.

Wiemy, że są większe i mniejsze wskazania do premiowania, są też pewne przeciwwskazania. Są firmy, gdzie premiowanie może świetnie zdawać egzamin, ale są takie, w których nie ma ono sensu. Być może w firmie pana prof. Bliklego na wielu stanowiskach premiowanie nie jest potrzebne. I ma rację, że go nie stosuje. Nie należy jednak tego przypadku rozciągać na ogół organizacji.

Motywatory płacowe są szczególnie ważne w krajach biednych i w biednych firmach. W Polsce u progu transformacji, w końcu lat 80., płace były postrzegane – zarówno przez pracowników, jak i kierowników – jako najważniejszy motywator. Tak było i jest w biednych krajach, wśród ubogich ludzi, źle wynagradzanych pracowników. W krajach i firmach bogatych jest inaczej. Na przykład w firmie Hewlett-Packard (w oddziałach z USA i Kanady) płace są stawiane dopiero na 13 miejscu w hierarchii najwyższej przez pracowników cenionych wartości.

Jak się wzbogacimy, to i u nas motywatory płacowe będą mniej ważne. Na razie jednak nie umniejszajmy znaczenia płac. Motywacyjne jest to, co realnie motywuje konkretnych ludzi w konkretnym miejscu i czasie. Trzeba to badać, wsłuchiwać się w nastroje i opinie, być wśród ludzi, aby wiedzieć. Jesteśmy wobec USA mocno ekonomicznie zapóźnieni. Zapewne większość z nas najbardziej motywuje to, co Amerykanów motywowało ćwierć wieku, a Hiszpanów 15 lat temu. Jesteśmy częściej w dole piramidy Masłowa, niż u jej szczytu.

Uważam, że powinniśmy być realistami także w motywowaniu.

Bardzo się cieszę, że padły tu stwierdzenia, iż błędem jest niedocenianie znaczenia automotywacji. Ja zawsze uważałem, że najłatwiej jest motywować ludzi już umotywowanych. Jeżeli ktoś robi to, co naprawdę lubi, system motywacyjny może być prostszy, a motywowanie skuteczniejsze.

Pułapką jest też obsesyjne dążenie do cięcia kosztów pracy. Jest pokusa, bo łatwo i szybko można policzyć, o ile zmniejszy się fundusz wynagrodzeń, a więc i koszty firmy, gdy nie wypłacę premii, zwolnię iluś tam pracowników albo też wymienię pracowników lepiej opłacanych na opłacanych gorzej. Czasami jest to obiektywnie konieczne. Z punktu widzenia ogólnej efektywności i zyskowności firmy nie jest jednak istotny bezwzględny poziom kosztów, ale relacje pomiędzy kosztami a efektami. Nisko wynagradzany pracownik może być dla organizacji mniej wskazany niż ktoś opłacany wyżej, ale mający wyższe kwalifikacje i dający znacznie większe efekty swej pracy. To oczywiście trudniej policzyć i wykazać. Trzeba umieć coś więcej niż 4 działania matematyczne. Niestety, nasi menedżerowie i specjaliści HR nie są w tym mocni. Członkowie zarządów również nie. Łatwiej im wszystkim "ciąć koszty".

Gdyby receptą na sukces były jak najniższe płace, największymi potęgami gospodarczymi świata byłyby takie kraje, jak Republika Czeska czy Wybrzeże Kości Słoniowej, nie zaś USA, Japonia czy Niemcy, gdzie płace są wysokie. Pamiętajmy, że łączne koszty pracy (z podatkami i parapodatkami w rodzaju składki ZUS) w Polsce są bardzo niskie w porównaniu z krajami UE. Jak ustaliła prof. Zofia Jacukowicz, pełny godzinowy koszt pracy w naszym kraju wynosi średnio 4,3 euro wobec średnio 21,5 euro w krajach dawnej piętnastki UE, a więc 5 razy mniej! Nie dajmy się więc zwariować. Najwyższy czas szukać konkurencyjności w czymś innym niż w niskich płacach naszych pracowników. Jest to droga do nikąd, a ściślej mówiąc – do eskalacji emigracji zarobkowej, która już staje się niepokojąco wysoka i do kolejnych strajków oraz jeszcze większego fiskalizmu.

Robert Żelewski

Przede wszystkim zgadzam się z dwiema tezami, które postawił Robert Reinfuss: Każdy system ma znaczenie informacyjne. Obojętnie, czy ten system jest, jaki jest, czy też w ogóle go nie ma – on zawsze o czymś informuje. On coś wzmacnia i czegoś nie wzmacnia. Zgadzam się, że ludzie bardzo szybko uczą się, jak go wykorzystywać i bardzo szybko ten system przestaje działać.

Mój drugi komentarz dotyczy podejścia przedmiot – podmiot. Jestem głęboko przekonany, że można motywować podmiotowo. Całe moje działanie osobiste, rozumienie polityki personalnej opiera się na założeniu, że trzeba dbać o relację podmiotów. Nawet jak trzeba będzie zniszczyć premie, jeżeli prowadzą do relacji przedmiot – podmiot. Trzeba jednak pamiętać, że jeden podmiot może zmotywować drugi podmiot.

Bardzo lubię tak sformułowane rozróżnienie między motywowaniem, a manipulowaniem:

różnica polega na tym, że jeżeli ja kogoś motywuję, żeby coś zrobił, i ja jestem z tego zadowolony, że on to zrobił, i on jest zadowolony z tego, że on to zrobił – to jest to motywowanie ; a jeżeli ja motywuję go, żeby on coś zrobił, i ja jestem zadowolony, że on to zrobił, a on jest niezadowolony, że on to zrobił – to jest to manipulowanie. To, żebym zawsze pamiętał, że cokolwiek wymyślę, to ta druga strona musi być zadowolona.

Artykuł jest pierwszym, opracowanym na podstawie Debaty: "Pułapki motywowania", przygotowanej przez redakcję Serwisu HR i Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, która odbyła się 18 maja 2006 roku