

## ROBERT REINFUSS

# TROSKA O LUDZI W PRZEDSIĘBIORSTWIE MUSI MIEĆ GRANICE

Masz kłopot z motywowaniem pracowników i ich zaangażowaniem w pracę? Sprawdź, czy nie płacisz im zbyt dużo, czy nie zatrudniasz zbyt wykwalifikowanych ludzi i czy aby nie stawiasz im zbyt mało ambitnych celów.

Założenie, że każdego pracownika trzeba motywować i o każdego dbać tak samo powoduje, że firmy popełniają zazwyczaj trzy błędy, które nie pozwalają im w pełni wykorzystać potencjału zatrudnianych ludzi.

### Po pierwsze, stawiają menedżerom mało ambitne cele.

Moim zdaniem ambitny cel to taki, który wydaje się nie do wykonania, nie można go zrealizować dotychczasowymi metodami pracy. Jeśli menedżer od razu wie, jak go osiągnąć, to znaczy, że cel jest źle sformułowany. Wielu przedsiębiorców sądzi, że jeśli konserwatywnie zdefiniują cele, pracownicy będą zadowoleni. To tylko pozory! Wysoko zawieszona poprzeczka działa naprawdę mobilizująco.

Spotykam się z opiniami, że jeśli cel jest wygórowany, będzie demotywował pracowników. Być może w pierwszej chwili tak się stanie. Ale czy najważniejszym celem biznesu jest mieć zmotywowanych wszystkich pracowników? Niekoniecznie. Celem jest wypracowywanie efektów. A te mogą osiągać nawet zdemotywowani pracownicy.

Cele ambitne to takie, które wymuszają trwałą zmianę w organizacji. Nie można ich osiągnąć dotychczasowymi metodami pracy, więc menedżer musi wymyślić inny, lepszy sposób, musi zmienić pracę swego zespołu. Osiągnięcie niemożliwego motywuje menedżerów.

Ambitne zadania można jednak formułować tylko wobec tych, którzy naprawdę decydują o zasobach niezbędnych do realizacji celów: mają wpływ na budżet, ludzi, decydują o tym, jak osiągnąć cel. Nie możemy się też domagać wykonania zadania, gdy jest niekonkretne i wyrażane w formie intencji, a nie precyzyjnie opisanego stanu, który należy osiągnąć. Pracownicy kreują wartość dodaną dla firmy wtedy, gdy wiedzą, co ma być zrobione i po co.

Podczas projektu doradczego dla dużego polskiego banku analizowałem działalność departamentu zajmującego się obsługą pracowników. Wyznaczyliśmy wówczas wartość dodaną, którą generował ten dział – była ujemna! Wartość tego, co wnosił do firmy, okazała się mniejsza niż koszty wynagrodzeń

jego pracowników. Departament realizował takie projekty, które choć nikomu nie służyły, generowały pracę dla innych osób.

### Po drugie, firmy zatrudniają zbyt dobrze wykształconych pracowników.

Dwie dekady temu koncerty kusily młodych ludzi wysokimi pensjami, pakietem socjalnym, marką. Zatrudniały najlepszych – czyli ludzi z nadpotencjałem.

Nadpotencjał początkowo był potrzebny – tylko ci z wyższym wykształceniem znali języki obce, szybko wchodzili w rygory pracy w korporacji. Teraz okazuje się, że mają wyższe kwalifikacje, niż wymagają tego ich stanowiska i są sfrustrowani. W pracy trzymają ich najczęściej wynagrodzenia i pakiet socjalny. To bardzo trudna sytuacja dla firmy – ludzie są zdemotywowani, mają niską efektywność, a na dodatek są wysoko wynagradzani.

Duże firmy nadal dążą do zatrudniania na wszystkich stanowiskach ludzi doskonale wykształconych i kreatywnych, którzy będą żądali za swoje umiejętności wysokiego wynagrodzenia. Tymczasem nie zawsze potrzebni są najlepsi! Po co do zadań administracyjnych szukać ludzi twórczych, z dwoma językami, którym trzeba będzie zapłacić za te umiejętności?

### Po trzecie, powodem kłopotów firmy może być to, że płaci za dużo.

Zbyt wysokie wynagrodzenia potrafią demobilizować. W swej praktyce biznesowej miałem przypadek, gdzie wydajność pracy w firmie (liczona jako wielkość produkcji na pracownika) wzrosła dopiero po ograniczeniu wynagrodzeń



FOT. ARCHIWUM AUTORA

licznych pracowników aż o 40 procent. Dysproporcja wynikała z źle prowadzonej polityki płacowej, a stosowany w tej firmie system akordowy blokował podnoszenie produktywności. Sami pracownicy zaakceptowali redukcję – wciąż zarabiali więcej niż średnia rynkowa. Zbyt wysokie wynagrodzenia ograniczają też naturalną rotację pracowników, co źle wpływa na atmosferę i motywację.

Co robić, żeby zmobilizować, ale nie zniechęcić pracowników zbyt wysokimi wymaganiami?

**Trzeba różnicować płace według wartości dodanej,** jaką wnosi do firmy pracownik. Menedżerowie często nie doceniają siły, która drzemie w poprawnym zarządzaniu wynagrodzeniami podstawowymi. Jasny komunikat o różnicowaniu płac (im większą wartość stworzysz dla firmy, tym masz wyższe zarobki) motywuje ludzi. Aby różnicować płace, firma powinna mieć kryteria oceny, jaką wartość dodał pracownicy wnosząc swoją działalnością, wtedy mierzy wartość dodaną dla każdego stanowiska (za pomocą technik wartościowania stanowisk). Gdy wie, ile warte jest dane stanowisko, ocenia pracowników, którzy je zajmują. Służy do tego ocena pracownika, której wynik przelicza się na wynagrodzenie. Tak wyliczone wynagrodzenia są optymalne, motywują i pozwalają zatrzymać pracowników. Inne będą albo groziły odejściem, gdy wynagrodzenie jest za niskie, albo staną się niepotrzebnym kosztem dla przedsiębiorstwa – gdy okaże się, że przepłacamy.

**Zatrudnianie tylko najlepszych nie ma sensu.** Zmiana koncepcji rekrutacji i redukcja nadpotencjału oczyszcza

sytuację w firmie: zbyt wysokie kwalifikacje są równie szkodliwe dla korporacji, jak brak umiejętności pracowników. Oczywiście, firma powinna mieć ludzi o wysokich umiejętnościach tam, gdzie planuje zmiany i rozwój, ale na innych stanowiskach nadpotencjał może być niebezpieczny. Pracownicy wykonujący prace prostsze niż ich kwalifikacje demotywują się, mogą psuć atmosferę i relacje częstym narzekaniem.

W zagospodarowaniu nadpotencjału pomagają wprowadzenie zarządzania projektowego. Mobilizacja wynika przecież często z faktu, że ludzie widzą efekty swej pracy.

**I na końcu: warto wesprzeć menedżerów.** Wyznaczając im ambitne cele, powinniśmy upewnić się, że nie zostaną sami przy wykonywaniu zadania. Powinni otrzymać wsparcie psychiczne, szkolenia, *coaching* merytoryczny. Czasem trzeba samemu zakasać rękawy i pomóc im osiągnąć cel.

**Troska o pracowników jest uzasadniona,** ale nie może być dla firmy celem samym w sobie. Dlatego warto pamiętać, że wartościowe zarządzanie ludźmi polega nie tylko na poklepywaniu ich po plecach, ale również stawianiu jasnych i wysokich wymagań. ■

» Artykuł nr R1005F02

**Firmy zazwyczaj stawiają menedżerom mało ambitne cele. Zadanie motywuje zarządzającego dopiero wtedy, gdy wymaga osiągnięcia niemal niemożliwego.**