

# Oblicza zarządzania - porada VI

9 października 2013



## Motywatory pozafinansowe

Motywatory finansowe zawsze były, są i będą stosowane. Ale przypisywane im obecnie znaczenie jest znikome w porównaniu do tego, jakie przypisywano im w czasach Taylora i Forda.

Każdy chce otrzymywać godziwe wynagrodzenie za swoją pracę i jeśli wykonuje swoją pracę lepiej od innych, będzie też chciał otrzymywać za nią lepsze wynagrodzenie. Jeśli tego wynagrodzenia nie będzie otrzymywał, prędzej czy później

podziela to na niego demotywująco i wpłynie na obniżenie jakości jego pracy, a nawet do jej całkowitego porzucenia. Problem w tym, że „motywatory” finansowe nie motywują. Według dwuczynnikowej teorii Herzberga wynagrodzenie należy do tzw. czynników higienicznych. Ich brak działa demotywująco, ale ich obecność nie powoduje wzrostu motywacji. Wynagrodzenie (podobnie jak inne czynniki higieniczne) działa jak narkotyki. Początkowo wprowadza nas w euforię motywacyjną, ale z czasem potrzeba coraz większych dawek, żeby wywołać podobny stan. Potem pojawia się uzależnienie i brak naszej standardowej dawki powoduje głód, który niweluje działanie innych czynników motywacyjnych. Natomiast otrzymywanie tej standardowej dawki przyjmowane jest z obojętnością. Istnieją różnorodne systemy motywowania finansowego, które niwelują te negatywne efekty, a jednocześnie maksymalizują płynące z motywatorów finansowych korzyści. Jednak to już temat na odrębny artykuł.

Skoro brak motywacji finansowej powoduje demotywację, to skąd się biorą tłumy ludzi zaangażowanych w działalność wolontaryjną? Z jednej strony brak oczekiwań finansowych. To nie obiektywna wysokość wynagrodzenia, ale jej subiektywne postrzeganie przez pracownika ma znaczenie w motywacji. Jeśli daną wysokość wynagrodzenia pracownik uzna za sprawiedliwą, to jej obiektywnie niski poziom nie wywoła w nim demotywacji. Tym bardziej w działalności wolontaryjnej, gdzie wynagrodzenie nie jest oczekiwane, jego brak nie wywołuje destrukcyjnego wpływu na motywację. Muszą jednak istnieć silne motywy, dla których dana osoba podejmie się tego typu działalności. I w ten sposób dochodzimy do motywatorów pozafinansowych.

W zależności od klasyfikacji zakres czynników określanych jako motywatory pozafinansowe jest bardzo zróżnicowany. Najwęższa klasyfikacja obejmuje tylko czynniki bezkosztowe, a najszersza wszelkie czynniki, poza wynagrodzeniem regularnym i premiami. W niniejszym artykule zastosuję szeroką klasyfikację, pomijając jednak akcjonariat pracowniczy, programy emerytalne oraz różnorodne formy ubezpieczenia i dodatkowego oszczędzania.

Jednym z powodów, dla których zbyt niskie wynagrodzenie działa demotywująco, jest fakt, że pracownik nie czuje się należycie doceniony za swoją pracę. Nawet osoby bardzo pewne siebie potrzebują potwierdzeń, że to co robią, robią dobrze. Najprostszym motywatorem, który można

zastosować w tym obszarze jest pozytywna informacja zwrotna. Oceny roczne, czy nawet miesięczne, są świetną okazją do podsumowania osiągnięć pracownika. Ale nie mogą stanowić jedyne momentu, kiedy pracownik jest chwalony. Pochwały powinny następować bezpośrednio po pozytywnym zachowaniu (albo zaobserwowaniu efektu tego zachowania) i podkreślać to konkretne zachowanie. Nie wystarczy powiedzieć pracownikowi, że świetnie wykonuje swoją pracę. Dużo bardziej efektywne będzie stwierdzenie, że świetnie przygotował raport dla zarządu, bo zawarł w nim wszystkie potrzebne informacje, bez wchodzenia w nużące opisy. Pochwała powinna być szczera i dotyczyć czegoś, co pracownik rzeczywiście zrobił dobrze. Jeżeli pochwalimy pracownika za coś, co on uważa za porażkę, pokażemy mu, że nie warto się starać. Dla uniknięcia tego typu pomyłek konieczne jest poświęcenie pracownikowi uwagi i dobre zapoznanie z jego możliwościami. Należy też unikać, zwłaszcza u bardziej kompetentnych pracowników, pochwał za rzeczy oczywiste. Ale to już kwestia wyczucia.

Czy to znaczy, że nie mamy zwracać uwagi, jeśli pracownik robi coś źle? Istnieje szkoła, która mówi, że powinniśmy takie zachowania zignorować, a skupić się na pozytywach. Takie podejście ma silne uzasadnienie psychologiczne. Pracownik chce zwrócić na siebie uwagę przełożonego, więc będzie wzmacniał zachowania, które mu tę uwagę zdobywają, nawet jeśli będzie to związane z krytyką. Jest to często ugruntowane już w dzieciństwie, kiedy to wiele dzieci najwięcej uwagi rodziców zdobywa poprzez złe zachowanie. Podczas gdy ciągła krytyka jest z pewnością destrukcyjna dla motywacji pracownika i jego zaangażowania w pracę, to jednak ignorowanie negatywnych zachowań jest popadaniem w skrajności. Pracownik potrzebuje wiedzieć, co zrobił źle, żeby mógł się poprawić. Zamiast krytyki jednak informacja tego typu powinna być przekazywana w formie konstruktywnej informacji zwrotnej. Podobnie jak pochwała, powinna ona dotyczyć konkretnego zachowania i precyzować oczekiwania na przyszłość. Najlepiej, jeśli zawiera także pozytywne aspekty, jak podkreślenie wiary w możliwości pracownika.

Poza bezpośrednimi pochwałami istnieje też wiele innych sposobów wyróżniania pracownika. Bardzo silnym narzędziem motywującym jest list pochwalny. Może on przyjąć formę mailową, ale wielu praktyków twierdzi, że największe znaczenie dla pracownika ma list napisany odręcznie. Podobne działania mają różnorodne dyplomy i odznaczenia podkreślające szczególne osiągnięcia. Dla pracowników, którzy lubią rywalizację i poczucie, że są najlepsi w tym, co robią, duże znaczenie mają publiczne wyróżnienia i oficjalnie wręczone nagrody. Dla osób, które wolą czuć się częścią zespołu, niż odstawać ponad innych, bardziej pożądane mogą być wyróżnienia przyznawane całym zespołom i świadomość, że miały znaczący wpływ na odniesiony sukces.

Dla osób o silnej potrzebie sukcesu, znakomitą formę wyróżnienia będzie stanowiło zainteresowanie ze strony najważniejszych osób w organizacji. Może się to na przykład przejawiać w lunchu z prezesem firmy, podczas którego omawiają zakończony właśnie przez pracownika projekt. I tu przechodzimy do kolejnej grupy czynników motywacyjnych, które są związane z pełnym wykorzystywaniem możliwości pracownika oraz zapewnieniem mu odpowiedniego statusu i niezależności. W dużej mierze jest to odpowiednik potrzeby samorealizacji z piramidy potrzeb Masłowa.

Aby pracownik mógł się w pracy realizować, potrzebuje swobody. Nie znaczy to, że mamy go pozostawiać samemu sobie. Zadaniem menedżera jest obserwowanie postępów pracownika i powierzanie mu coraz bardziej znaczących zadań i funkcji. Najważniejsze jest delegowanie odpowiedzialności. Poczucie odpowiedzialności jest niezbędne, aby pracownik zaangażował się

w pełni w to, co robi. Może to być odpowiedzialność za mały odcinek, ale pracownik musi być świadomy, że jest to jego odcinek. Niektórzy pracownicy lubią od razu wskakiwać na głęboką wodę, a niektórzy wolą być prowadzeni za rękę. Ma na to wpływ pewność siebie, doświadczenie zawodowe oraz indywidualne predyspozycje. Pomocny w określaniu poziomu zaawansowania poszczególnych pracowników jest model zarządzania sytuacyjnego Blancharda. Niezbędne jest indywidualne podejście do każdego pracownika, aby poznać jego możliwości i oczekiwania. Następnie należy pracownika stopniowo wyprowadzać poza strefę komfortu, oferując mu jednocześnie ciągłe wsparcie. Wzrost kompetencji powinien iść w parze ze wzrostem samodzielności w działaniu oraz swobody podejmowania decyzji. Trzeba być świadomym, że przejście przez wszystkie etapy może zająć jednemu pracownikowi miesiąc, a drugiemu kilka lat. Również przejście przez wszystkie etapy w jednej dziedzinie może zająć danemu pracownikowi tydzień, a w innej dziedzinie nigdy nie osiągnie pełnej biegłości. Stąd jeszcze raz podkreślam konieczność indywidualnego podejścia i regularnych informacji zwrotnych.

Jak w praktyce zaspokajać potrzebę samorealizacji? Przede wszystkim umożliwić pracownikowi wprowadzanie własnych rozwiązań oraz samodzielne podejmowanie decyzji. Oczywiście nie wszystko i nie od razu. Należy stopniowo budować u pracownika poczucie, że ma realny wpływ na dany zespół, dział lub całą firmę.

Pracownik potrzebuje być także świadomym efektów swojej pracy. Jeżeli ma on silną potrzebę rywalizacji, nie należy tego traktować jako coś negatywnego. Lepiej wykorzystać to w konstruktywny sposób do rozbudzenia jego motywacji. Dajmy mu wgląd do osiągniętych przez niego wyników i w miarę możliwości pozwólmy mu porównywać się z innymi. Pozwólmy mu pobijać rekordy i stwórzmy mu możliwość uczestniczenia w konkursach, w których może się wykazać. Dajmy mu zadania, których nikt inny nie potrafi wykonać.

Aby pracownik mógł zaspokoić potrzebę samorealizacji, musi czuć się pewnie w tym, co robi. Dlatego powinien robić to, w czym jest najlepszy. Nie zawsze jest możliwe powierzenie danemu pracownikowi akurat tego wycinka pracy, w którym jest najlepszy, a zwolnienie go ze wszystkich innych obowiązków. Zazwyczaj jednak pracownik nie posiada jednej kompetencji, ale ich określony zestaw. Im więcej z nich będzie mógł wykorzystać w codziennej pracy, tym bardziej będzie tą pracą usatysfakcjonowany. Zazwyczaj pracownik lubi robić to, w czym jest dobry. Ale jeśli pojawią się rozbieżności w tym zakresie, konieczne jest zbadanie przyczyn, gdyż mogą one dotyczyć istotnych dla pracownika wartości, których menedżerom nie wolno ignorować! Aby pracownik był efektywny, musi być zadowolony z pracy. A trudno to uzyskać, jeśli pracownik nie lubi nic z tego, co robi.

Z potrzebą realizacji jest też oczywiście związany rozwój pracownika. Pracownik nie tylko chce poszerzać swoją wiedzę i umiejętności, ale także wykorzystywać je w praktyce. Zaczniemy od standardów pracy. Jeżeli są one wysokie, to pracownik chce im dorównać. Jeżeli są niskie, dorównanie następuje zazwyczaj samoistnie. Jeżeli pracownik uzna, że może się uczyć od swoich współpracowników i przełożonych, to będzie miał motywację do coraz lepszego wykonywania swojej pracy, a jednocześnie będzie zaspokajał swoją potrzebę samorealizacji. Podwójna korzyść. Ale rozważmy drugą sytuację. Pracownik o wysokich kompetencjach trafia do organizacji, gdzie obowiązują niskie standardy pracy. Co wtedy? Scenariusze są trzy. Pierwszy jest taki, że dzięki swoim staraniom szybko awansuje i będzie miał realny wpływ na podniesienie tych standardów. Brzmi optymistycznie. Niestety taka sytuacja zdarza się rzadko. Drugim scenariuszem jest odejście pracownika z pracy. Scenariusz częsty wśród profesjonalistów znających swoją wartość. A jak

wygląda scenariusz "przeciętnego pracownika"? Nazwa mówi sama za siebie. Osoba "przeciętna" będzie się dorównywała do reszty. Czyli, jeśli standardy będą niskie, to jakość jej pracy także będzie stopniowo malała, aby dorównać tym standardom. Taki pracownik nie jest po prostu zmotywowany do większego wysiłku. I to jeszcze nie koniec. Praca poniżej własnych możliwości stanowi silny czynnik demotywacyjny.

Znakomitym narzędziem rozwoju pracownika są różnorodne kursy i szkolenia. Aby działać motywująco, muszą jednak spełniać pewne podstawowe warunki. Po pierwsze pracownik musi chcieć w nich uczestniczyć oraz widzieć cel tego uczestnictwa. Po drugie kursy lub szkolenia muszą być na odpowiednio wysokim poziomie, aby powodować rzeczywisty rozwój pracownika, a nie tylko dawać mu kolejny dyplom. Po trzecie pracownik musi mieć możliwość, a nawet konieczność wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w swojej pracy. Tylko to zapewni mu poczucie ciągłego rozwoju.

Wśród metod rozwojowych coraz większe znaczenie zyskują coaching i mentoring. Dzięki indywidualnemu podejściu umożliwiają one szybki rozwój pracownika oraz stanowią silny czynnik motywacyjny. Mimo że pojęcia te są często mylone, coaching i mentoring bardzo się od siebie różnią. Mentoring to przede wszystkim opieka bardziej doświadczonego pracownika lub zewnętrznego eksperta. Umożliwia on szybki rozwój potrzebnych kompetencji i budowanie indywidualnych ścieżek rozwojowych. Podczas gdy mentoring ma charakter bardziej dyrektywy, coaching jest bardziej procesowy. Coach nie mówi osobie coachowanej, co ma robić. Zamiast tego zadaje pytania, które wspomagają osobę coachowaną w samodzielnym dochodzeniu do rozwiązań. Pobudza to do myślenia oraz wspomaga w efektywnej realizacji celów.

Bardzo ważną rolę w motywowaniu pracownika odgrywają ścieżki rozwoju i awansu. Jasno określone wymagania, które pracownik musi spełnić, aby awansować na wyższe stanowisko, ukierunkowują jego działania w właściwym kierunku. Kiedy pracownik zna cel swoich działań, jest w nie dużo bardziej zaangażowany. Perspektywa awansu na jednych będzie oddziaływała w mniejszym stopniu, a na innych w większym. Dlatego w niektórych przypadkach realizację określonych celów można powiązać z konkretnymi nagrodami, które stanowią dużą wartość dla danego pracownika.

W dzisiejszym zabieganym świecie, coraz większą wartość ma dla pracowników czas prywatny, który mogą spędzić z rodziną i innymi bliskimi osobami. Warto wykorzystać to zjawisko podczas budowy systemów motywacyjnych. Zaczniemy od różnorodnych ułatwień dla pracowników, które pozwolą im zaoszczędzić czas oraz łatwo rozwiązać najczęstsze problemy związane z łączeniem życia prywatnego z zawodowym. Podstawowym narzędziem są godziny i miejsce pracy. Wielu pracowników lubi pracę w stałych godzinach. Ale ludzie wychowujący małe dzieci potrzebują często bardziej elastycznych godzin pracy, aby mogli je dostosować do godzin otwarcia przedszkola lub rozkładu pracy współmałżonka. Innym rozwiązaniem jest także możliwość pracy zdalnej, np. w określone dni tygodnia. Opieka nad dziećmi w trakcie godzin pracy to także coraz bardziej popularne rozwiązanie stosowane w dużych zakładach pracy. Pozwala ono młodym matkom na szybki powrót do pracy. Dodatkowo, możliwość odwiedzania dziecka podczas przerw ogranicza stres generowany przez konieczność oddania go w obce ręce. Do innych udogodnień, które można zapewnić pracownikom, należą darmowy transport, wyżywienie, pakiety concierge oraz prywatna opieka medyczna. Z kolei dodatkowy czas wolny może być nagrodą. Na przykład za sfinalizowanie ważnego projektu cały zespół otrzymuje tydzień dodatkowego urlopu.

Innym udogodnieniem, które można zaoferować pracownikom w miejscu pracy, jest strefa relaksu.

Praca umysłowa, zwłaszcza na odpowiedzialnym stanowisku, jest niejako nieodłącznie związana ze stresem. Niewielka ilość stresu jest pozytywna i działa motywująco. Jednak jego nadmiar prowadzi do poważnych problemów zdrowotnych i znacznego spadku efektywności. Możliwość chwilowego oderwania od pracy jest znakomitym środkiem zaradczym. Strefa relaksu może obejmować obiekty sportowe, jak siłownię czy basen, obiekty towarzyskie, jak salonik spotkań czy sala gier, miejsce odpoczynku, gdzie można się przespać lub pomedytować, a także ogród czy bibliotekę. Wielu pracowników ceni też sobie karty uprawniające do bezpłatnego korzystania z różnorodnych obiektów sportowo-rekreacyjnych.

Większość pracowników duże znaczenie przywiązuje do narzędzi pracy. Może to wynikać zarówno z potrzeb niższego, jak i wyższego rzędu. Przede wszystkim odpowiednie narzędzia zapewniają komfort i bezpieczeństwo, czyli zaspokajają potrzeby z podstawy piramidy Masłowa. Efektywne narzędzia zapobiegają także demotywującym przestojom i frustracji. Luksusowe narzędzia pracy, jak elegancki samochód, własne biuro i różnorodne gadżety wpływają na zaspokojenie potrzeby uznania, gdyż wiele osób traktuje je jako oznakę statusu. Z kolei dostęp do bardzo kosztownych i zaawansowanych narzędzi, jak np. sprzęt laboratoryjny czy komputerowy, przyczyniają się do zaspokajania potrzeby samorealizacji. Idąc tym torem, satysfakcję w obszarze zarówno samorealizacji, jak i uznania, możemy także zapewniać poprzez możliwość udziału w prestiżowych konferencjach i innych wydarzeniach, do których dostęp mają bardzo nieliczni.

W artykule tym pragnę poruszyć jeszcze jeden obszar, który często bywa pomijany podczas budowy systemów motywacyjnych. Tym obszarem są pozazawodowe aspiracje i marzenia pracowników. Wspominałam już o dodatkowym czasie wolnym w formie nagrody za szczególne osiągnięcia. A może dany pracownik potrzebuje tego czasu wolnego, aby wziąć udział jako wolontariusz w ważnym dla niego przedsięwzięciu? A może marzy o podróży dookoła świata i potrzebuje środków na jej sfinansowanie? A może chciałby wydać napisaną przez siebie książkę, ale nie wie, jak się za to zabrać? Takich "a może" jest nieskończenie wiele, gdyż każdy pracownik może mieć inne aspiracje i marzenia. Żadna firma nie jest w stanie zaspokoić ich wszystkich, ale czasami potrzeba tak niewiele, aby pracownik poczuł, że osobom, dla których pracuje, naprawdę na nim zależy. Jeśli pracownik otrzyma od swojej firmy coś więcej, niż jest zapisane w umowie o pracę bądź jest standardem na rynku, sam także będzie chciał dać coś więcej od siebie. Prosta i potężna zasada wzajemności.

Liczba motywatorów i demotywatorów, które otaczają pracowników każdego dnia, jest tak wielka, że nie sposób omówić czy choćby wymienić je wszystkie. Niemożliwe jest także stworzenie systemu motywacyjnego, który by je wszystkie uwzględniał. Nie znaczy to jednak, że stworzenie efektywnego systemu motywacyjnego graniczy z cudem. Najważniejsze jest poświęcenie pracownikom uwagi i indywidualne podejście do każdego z nich. W przeciwnym razie nawet najbardziej misterny system szybko runie. Każdy pracownik jest inny i inne rzeczy go motywują oraz demotywują. Dlatego motywowanie często opiera się na metodzie prób i błędów. Z błędów tych można jednak wyciągać wnioski i szukać przyczyn niepowodzeń, tak, aby kolejne działania motywacyjne zakończyły się sukcesem.

[Joanna Waśków](#)

Ocena:

0/6

autor:

*Joanna Waśków*