

Przestańmy motywować pracowników

Motywowanie stało się niemal podstawowym sposobem zarządzania pracownikami. Tymczasem, mimo doraźnej skuteczności, zarządzający dochodzą do wniosku, że stosowane przez nich techniki motywowania są nieskuteczne. Efektywność pracy nie rośnie. Co się dzieje?

Robert Reinfuss

Pracownicy coraz częściej nie chcą być do niczego motywowani. Chcą więcej kasy. Pomimo wysiłków specjalistów od HR konflikt interesów między pracownikami a pracodawcami nie maleje. Odnosimy wrażenie, że im więcej motywowania, tym jest większy.

Są przynajmniej trzy powody, aby przestać motywować pracowników:

1. Beneficjentem motywacji jest pracownik, a nie pracodawca. Dlaczego więc pracodawca miałby się tym zajmować?
2. Stosowanymi w polskich firmach technikami skutecznie, w sensie korzyści biznesowych, motywować się nie da.

3. Wiara w to, że za pomocą wynagrodzeń można skutecznie motywować, jest szkodliwa dla firm, gdyż redukuje zaangażowanie i odpowiedzialność menedżerów za rozwój produktywności. W efekcie hamuje rozwój i wpływa na pogorszenie wyników firmy.

Z jednej strony z motywowania należy zrezygnować, a z drugiej – wykreślenie motywowania z arsenału zadań działów personalnych będzie trudne. Jest to bowiem produkt sztandarowy, nie tylko legitymizujący istnienie HR w firmie, ale przede wszystkim pożądaný przez zarządzających. Aby się zdecydować, trzeba dobrze zrozumieć powody i mieć alternatywny plan

Przedsiębiorco, menedżerze, jeśli chcesz być skuteczniejszy i chcesz, aby Twoja firma była konkurencyjna na europejskim rynku, musisz stopniowo wdrażać rozwiązania, które powyżej proponuję. Nie zagraża to ani Twojej firmie, ani jej wynikom. Wdrożenie wymaga bowiem czasu. Zaczniij od siebie. Stawiaj sobie ambitne cele, rozmawiaj o nich jak najwięcej z pracownikami, zanim rozdzielisz je na zadania. Pytaj pracowników o ich osobiste cele i motywację, szanuj je i staraj się wykorzystywać dla firmy, nie strasz. Pracuj i otaczaj się ludźmi, którzy mają motywację i stawiają sobie indywidualnie wysoko poprzeczkę. Rozstawaj się bez skrupułów z tymi, którzy mają motywację do innych celów. Zrobisz im przysługę. Różnicuj wynagrodzenia i wynagradzaj za wkład w realizację celów firmy, a nie za kompetencje, obecność i zaangażowanie. To recepta na sukces, który przyjdzie szybciej, niż się go spodziewasz.

działania w obszarze HR. Zaczniemy więc od omówienia powodów.

Firma potrzebuje wartości, którą wnosi pracownik

Panuje powszechne przekonanie, że pracownik, któremu się chce, nazywany mylnie pracownikiem „zmotywowanym”, jest bardziej wartościowy dla firmy niż pracownik, któremu się nie chce. Jest w tym trochę prawdy. Firmie jednak zależy, w istocie rzeczy, na wartości, którą pracownik jej daje, a nie na motywacji ani nawet na wynikającym z niej zaangażowaniu. Na dodatek firmie zależy tylko na tej wartości, której w danej chwili potrzebuje.

Do czego natomiast motywację ma pracownik? Proszę pomyśleć o własnej motywacji. W zdecydowanej większości sytuacji motywacje pracowników nie są zbieżne z interesem firmy. Czy firmie zależy na wyższym wynagrodzeniu? Czy zależy na realizowaniu indywidualnych pasji pracowników? Czy zależy na tym, aby pracownicy się rozwijali?

Firma oczekuje od pracowników realizacji takich celów, które służą jej strategii, a nie takich, do których mają oni motywację. Z perspektywy biznesu wzmocnienie motywacji, jeśli w ogóle ta sztuka by się udało, nie zawsze jest więc korzystne.

Pamiętam menedżera, który z olbrzymią pasją i zaangażowaniem wdrażał projekt o nazwie Balanced Scorecard. Zarówno spółka matka, jak i zarząd dali się uwieść jego zaangażowaniu. Praca z pasją była bowiem jedną z wartości firmowych. Problem polegał jedynie na tym, że nikt tego projektu wtedy nie potrzebował. Jak można się było więc spodziewać, skończył się on pełnym fiaskiem.

Przykładów, gdy silna motywacja i zaangażowanie pracują na szkodę firmy, znam wiele. Znam też wiele przykładów menedżerów, którzy realizując projekty bez żadnej motywacji, pod przymusem podjętych wcześniej zobowiązań, uzyskiwali zaskakujące, bardzo korzystne rezultaty dla firmy.

Nie zamierzam nikogo przekonać, że motywacja jest nieważna. Twierdzą jedynie, że firmom powinno zależeć na wartości, którą wnoszą pracownicy, a nie na ich motywacji do pracy. Jeżeli jedno z drugimi da się połączyć – to świetnie,



Andrzej Jacek Blikle

profesor zwyczajny w Instytucie Podstaw Informatyki PAN, członek Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea), wieloletni prezes zarządu firmy „A. Blikle Sp. z o.o.”, obecnie prezes Rady Nadzorczej. Od 1996 r. prowadzi comiesięczne seminarium na temat zarządzania. Prezes Inicjatywy Firm Rodzinnych.

Zgadzam się w zupełności z Robertem Reinfussem, że techniki „motywowania” pracowników stosowane w większości polskich firm (i nie tylko) są całkowicie przeciwnoefektywne, czyli że przynoszą efekt przeciwny do oczekiwanego. Tę tezę głosił już 30 lat temu Edwards Deming, współtwórca gospodarczego sukcesu Japonii lat 80. ubiegłego stulecia, a po nim wielu autorów zarówno ze środowiska naukowego, jak i biznesowego. W ostatnich latach świetną książkę „Wartość, godność i władza”, wyjaśniającą psychologiczne mechanizmy tego zjawiska, napisał Marek Kosewski.

Nie do końca zgadzam się jednak z Autorem, gdy pisze: „(...) dla firmy nie ma ostatecznie znaczenia, czy uzyska ona daną wartość od pracowników, którym się chciało, czy od takich, którzy zrobili to pod przymusem”. Praca wykonywana pod przymusem to praca niewolnicza, a ta zawsze jest i mało wydajna, i niskiej jakości. Nawet jeżeli dziś przymuszony strachem pracownik wykona swoją pracę prawidłowo, to już jutro, gdy choć na chwilę spuścimy go z oka, wykona ją znacznie gorzej lub wcale. Na takim fundamencie nie da się budować przyszłości firmy. ■

ale dla firmy nie ma ostatecznie znaczenia, czy uzyska ona daną wartość od pracowników, którym się chciało, czy od takich, którzy zrobili to pod przymusem. Pracodawcy potrzebna jest wartość, którą pracownik wnosi do firmy, a nie jego motywacja.

Beneficjentem motywacji jest pracownik, a nie pracodawca

Gdy pracujemy dla siebie, np. w ogrodzie, nie narzekamy ani na niską płacę, ani na głupiego kierownika. Nie mamy problemów z motywacją. Wręcz przeciwnie – to ona skłania nas do podjęcia wysiłku. Gdyby taki sam ogród i taką samą pracę wykonywać zawodowo, pod nadzorem, byłoby znacznie gorzej. W pracy zawodowej motywacji brakuje. Jest oczywiście ta motywacja zewnętrzna, czyli pieniądze, ale czyjś ogród, pod ekonomicznym przymusem przekopuje się znacznie trudniej.

Gdy pracujący ma motywację, wierzy w sens tego, co robi, gdy wie, że jest to dobre, jakkolwiek by to dobro rozumiał, to pracuje mu się lepiej i przyjemniej. Pracownik, który pracuje lepiej i przyjemniej, bo mu się chce, osiąga lepsze efekty. Lepsze efekty z kolei oznaczają, że praca ma większą wartość i że pracownik zyskuje, ►

gdyż jego wartość na wewnątrzfirmowym i zewnętrznym rynku pracy rośnie. To on jest beneficjentem motywacji.

Dla pracownika ideałem jest praca dla siebie, za którą równocześnie ktoś dobrze zapłaci. Ideałem więc dla pracodawcy byłoby, gdyby to, co motywuje pracowników, przynosiło też korzyść firmie. Uważam, że, choć to trudne, wspólnota celów jest realna do osiągnięcia w biznesie. Trzeba się tego nauczyć.

Niestety, pracodawcy, zamiast wykorzystać to, co motywuje pracowników i równocześnie przynosi korzyść firmie, próbują pracowników skłaniać do polubienia tego, do czego ich w rzeczywistości przymuszają. Wierzą, że motywacja, wskrzeszona przez odpowiednio dobrane socjotechniki, przyniesie im korzyści ekonomiczne. Nie przynosi.

Jakie wnioski wynikają z tego rozumowania?

Po pierwsze, pracodawcy powinni zatrudniać pracowników do takich prac, do których mają oni naturalną motywację. Chodzi nie tylko o zatrudnianie nowych pracowników, ale przede wszystkim o to, aby obecnych pracowników pytać, czym oni chcą się zająć, i takie prace im powierzać (oczywiście po uwzględnieniu interesów firmy).

Po drugie, pracodawcy powinni płacić za wartość, którą pracownik im w danym momencie daje, a nie za kompetencje czy nominalną wartość stanowiska. Płacenie pracownikowi poniżej jego oczekiwań jest cennym komunikatem: „Drogi pracowniku, Twoja praca ma dla nas niską wartość. Jeżeli chcesz więcej zarabiać, to zwiększ jej wartość dla nas, a jeśli nie chcesz, to znajdź kogoś, dla kogo ma ona wartość większą i zapłaci Ci więcej”.

Po trzecie, pracodawcy nie powinni płacić i premiować finansowo za zaangażowanie, gdyż nie ma ono dla nich bezpośredniej wartości.

Po czwarte, pracownicy powinni szukać pracy, która ich motywuje. Motywacja bowiem spowoduje, że będą im się pracować milej i będą oni coraz lepsi i wydajniejsi w jej wykonywaniu. Ich wartość na rynku pracy będzie więc rosła.

Skutecznie motywować się nie da

Motywacja jest czymś bardzo wewnętrznym, niemal intymnym. Drugiego człowieka, pracownika możemy zmusić, umówić się z nim na

coś lub go zainspirować, ale zmotywować się go bezpośrednio nie da. Pracodawcy stosują więc różne socjotechniki, próbując wzmacniać lub osłabiać motywację pracowników przez odpowiednie kształtowanie warunków pracy. Próby te są z reguły nieudane. W Polsce szczególną skuteczność przypisuje się technikom wynagrodzeniowym. Pracodawcy wiedząc, że pracownikom zależy na wynagrodzeniu, próbują kupić nim zaangażowanie, projektując, często wykwintne, algorytmy premiowe. Niestety, ta sztuczka zazwyczaj obraca się przeciw pracodawcom i firmie. Pracownicy bowiem tracą motywację do pracy na rzecz motywacji do premii. Pomimo chwilowej poprawy wyników bilansu korzyści dla firmy jest negatywny i pogarsza się w czasie. Co prawda, algorytmy premiowe są układane w taki sposób, aby motywacja do premii zmuszała pracowników do większej wydajności w pracy, ale z praktyki biznesowej wiemy, że dzieje się na odwrót. To wymagania, czyli tzw. targety premiowe, są dopasowywane do poziomu, który menedżerem i pracownikom gwarantuje wypłatę premii. Nie byłoby jeszcze tak źle, gdyby nie fakt, że spadek motywacji do pracy na rzecz motywacji do premii powoduje, że pracownikom coraz mniej chce się pracować. Ich wydajność zamiast rosnąć, spada, gdyż – z powodu malejącej motywacji – te same wyniki są osiągnięte po ich stronie coraz większym kosztem.

Jeden z moich znajomych, dyrektor, powiedział mi, że gdyby mu podnieśli wynagrodzenie dwukrotnie, to mógłby być nawet sekretarką. Im mniej motywująca jest praca dla danego pracownika, tym wyższy jest jej koszt dla pracodawcy. Czasami, gdy rozmawiam z wysoko opłacanymi pracownikami państwowych firm przemysłowych, mam wrażenie, że żadna premia i żadna płaca nie jest w stanie zrównoważyć nieszczęścia, jakim dla tych ludzi jest ich praca. Braku motywacji pracodawca nie jest w stanie zrównoważyć żadnym systemem premiowym. W polskiej gospodarce ciągle bardzo ważnym czynnikiem kształtującym motywację pracowników jest strach. Zasada działania strachu jest podobna jak w przypadku systemów premiowych. Zagrożenie, np. utratą pracy, rzeczywiście motywuje, ale do jej utrzymania, a nie do jej polubienia. Manipulowanie strachem w zarządzaniu, a jest to praktyka powszechna w bardzo wielu polskich firmach, powoduje,



Henryk Puszcz

jest Senior Partnerem w House of Skills.

W artykule Autor zawarł wiele ciekawych, czasami kontrowersyjnych, tez na temat motywowania pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Chciałbym się odnieść do głównej tezy, obecnej już w tytule, czyli „Przestańmy motywować pracowników”. W mojej ocenie jest to niemożliwe – już sama relacja firmy z pracownikiem oznacza wzajemne wywieranie wpływu. Niezależnie od tego, czy będziemy się na tym koncentrować, czy też udawać, że nie przywiązujemy do tego wagi, wchodząc w relację firma–pracownik, zawsze będziemy wpływać na motywację pracownika. Nie da się przestać motywować pracowników, albowiem dzieje się to niezależnie od naszych świadomych dążeń. Natomiast od zastosowanych rozwiązań firmowych i naszych umiejętności zależy, czy będziemy to robić beznadziejnie, źle, dobrze czy wysmienicie.

Czy motywacja ma rzeczywiście znaczenie biznesowe? Sam termin „motywacja” bardziej pasuje do opisu pojedynczej osoby. To dość oczywiste doświadczenie dla każdego z nas – z jaką łatwością, skutecznością i przyjemnością wykonujemy czynności, z którymi związana jest silna motywacja, i jak się męczymy, odlewamy i cierpimy, robiąc coś, do czego motywacji nie mamy. Autor odnosi się do tego w jednym z akapitów, pisząc: „Gdy pracujemy dla siebie, np. w ogrodzie, nie narzekamy ani na niską płacę, ani na głupiego kierownika”. Na poziomie całej firmy mówimy o zaangażowaniu. Odnosi się ono do wszystkich pracowników i niewątpliwie jest związane z ich osobistą motywacją. Termin „zaangażowanie” zrobił w ostatnich latach zawrotną karierę, co zostało poparte licznymi badaniami¹ wskazującymi, jak duże znaczenie biznesowe dla wyników przedsiębiorstw ma poziom zaangażowania pracowników. Według badań AON Hewitt² istnieje silne powiązanie poziomu zaangażowania z kluczowymi wynikami firmy, jak stopa zwrotu dla akcjonariuszy, przychody i zyski firmy, satysfakcja klientów firmy, obniżenie kosztów (mniejsza absencja i rotacja). Nic dziwnego zatem, że zdecydowana większość firm jako podstawowy cel strategiczny z zakresu zarządzania personelem stawia sobie budowanie zaangażowania pracowników. Nie sposób ten cel zrealizować, nie zajmując się ich motywacją. Jak zatem motywować by przynosiło to korzyści? Autor, wzywając do zaprzestania motywowania pracowników, podaje, jak w jego opinii jest to robione w wielu polskich przedsiębiorstwach. Metody te odwołują się do rozwiązań z dziedziny zarządzania przy pomocy „kija i marchewki”: wiara w nadzwyczajne działanie systemów premiowych, obarczanie pracowników nadmierną odpowiedzialnością bez wystarczającego wsparcia i zapewnienia odpowiednich zasobów, manipulowanie socjotechnikami, granie strachem i odwoływanie się do przymusu. Źródeł podobnych sytuacji Autor upatruje w koncentrowaniu się kadry zarządzającej na zagadnieniu motywowania. Moja interpretacja jest inna – widzę w tym więcej fatalnego zarządzania i braku przywództwa niż koncentrowanie się na motywowaniu. Autor, jakby na przekór swojej tezie o konieczności zaprzestania motywowania, prezentuje także konstruktywne metody wpływania na zaangażowanie pracowników. Píše o takich elementach, jak wspólne uzgadnianie ambitnych celów, zapewnienie odpowiednich procesów, wysoka płaca powiązana z wyzywającymi celami. Trudno nie dostrzec wpływu tych rozwiązań na motywację pracowników. Szkoda, że ten wątek konstruktywny, czyli jak motywować skutecznie (dla dobra firmy i pracownika), nie został przez Autora rozwinięty w szerszym zakresie. Wszak jest jeszcze wiele innych rozwiązań, które pozytywnie wpływają na motywację. Warto pamiętać, że zaangażowanie pracowników to nie efekt szczególnej koncentracji na ich motywacji, ale wynik odpowiedniego zgrania ze sobą wielu czynników dotyczących sposobu zarządzania i zorganizowania firmy. Manipulowanie ludzkimi emocjami to nie motywowanie i nie zastąpi dobrego zarządzania.

¹ Między innymi J.H. Fleming, J. Asplund, *Human sigma*, New York 2007, i inne badania Instytutu Gallupa.

² AON Hewitt – Program Najlepsi Pracodawcy 2013.

że pracownicy dostosowując się do zagrożenia, ograniczają efektywność i doskonałą w minimalizowaniu oczekiwań po to, by je spełnić. Typową postawą w warunkach strachu jest redukcja ryzyka przez hamowanie zmian i rozwój biurokracji (formalnych zabezpieczeń). Strach powoduje, że motywacja wśród pracowników

rzeczywiście rośnie, ale do zupełnie innych celów, niż chce pracodawca. Takie postawy pracowników są oczywiście niekorzystne dla firmy i realnie obniżają produktywność.

Pracodawcy, przynajmniej niektórzy, wiedzą, że strach i premie nie poprawiają motywacji do realizowania celów firmowych i że w dłuższej

perspektywie działają przeciwko firmie. Podejmują więc inne, bardziej wyrafinowane techniki mające oddziaływać pozytywnie na motywację. Integrują zespoły, wspierają dobrą kulturę organizacyjną, angażują w różnego typu działania biznesowe. Są to inicjatywy mające nadać sens pracy i ukierunkować osobiste cele pracowników na cele biznesowe firmy. Działania te mają jednak w założeniu wadę, która czyni je nieskutecznymi z punktu widzenia motywacji do realizacji celów firmy. Zakładają one bowiem, że pracownikom można cele skutecznie narzucić. Pracownicy mają tymczasem swoje osobiste cele i do nich mają motywację. Dopóki cele osobiste pracowników nie są przez pracodawców wykorzystywane do osiągnięcia celów biznesowych, tak długo wszelkie próby motywowania są biznesowo nieskuteczne. Motywujemy, ale do czego innego, niż nam się wydaje. Wnioski, które wynikają z tych rozważań, są następujące:

1. Pracodawcy, przełożeni nie powinni się zajmować motywowaniem. Motywacja pracowników jest dla nich oczywiście ważna. Nie potrafią oni jednak i nie mają narzędzi do jej bezpośredniego budowania. Najlepszą rzeczą, którą mogą zrobić dla motywacji podwładnych, jest dobrze zorganizowana praca i dobrze robiony biznes. To ciekawa praca, wyzwania i dobra organizacja będą budziły motywację u pracowników.

2. Ponieważ motywacja pracowników ma kluczowe znaczenie dla ich efektywności, dlatego przełożeni po ustaleniu priorytetów, celów i zadań powinni powierzać je tym pracownikom, którzy mają do nich naturalną motywację, a nie tym, którzy mają jedynie kwalifikacje.

3. Systemy premii należy stopniowo likwidować i zastępować je projektowaniem ambitnych celów i zadań wspólnie z pracownikami.

4. Stosowanie strachu jako narzędzia zarządzania jest we współczesnej gospodarce działaniem na szkodę firmy. Zabija motywację. Strach należy zastępować stawianiem jasnych i coraz wyższych wymagań, których niewykonanie nie może być karane.

5. Podejmowanie działań na rzecz integracji i dobrej kultury organizacyjnej jest cenne, ale nie motywuje do osiągnięcia celów biznesowych. Należy rozmawiać z pracownikami o ich celach i starać się je wykorzystać do osiągnięcia wyników firmy. Integracja i dobry klimat organizacyjny powinny wynikać z dobrej realizacji tych wspólnie postawionych celów.

Szkodliwość przekonań w obszarze motywowania

Przełożeni wierzą, że są w stanie motywować pracowników do realizowania celów firmowych. W wierze tej utrzymuje ich korelacja między premią lub inną formą presji a wynikami. Taka korelacja rzeczywiście istnieje. Na dodatek, zarówno premia, jak i inne formy presji są najszybszą i najprostszą techniką poprawiania wyników. Skoro tak, to wystarczy stworzyć odpowiedni system premiowy i zarządzanie ma się z głowy. Z taką logiką w zarządzaniu spotykam się wszędzie. Tysiące menedżerów zamiast rozmawiać z pracownikami o wspólnych celach, zamiast włączać ich w proces robienia biznesu, inspirować i wspierać, ogranicza się do prostych socjotechnik. Gdyby zarządzający uznali, że motywować pracowników nie są w stanie, to zainteresowaliby się tym, do czego motywacje mają pracownicy. Jest to ważna wiedza w zarządzaniu. Gdyby zarządzający przestali zajmować się motywowaniem, mogliby się zająć usprawnianiem procesów pracy i zmniejszaniem ich pracochłonności. Produktywność byłaby podnoszona nie przez przerzucanie odpowiedzialności na pracowników, ale przez usprawnianie procesów.



Katarzyna Bogusz

jest doradcą „HR Ekspert” w Wolters Kluwer Polska S.A.

Motywować czy nie? A może po prostu nagradzać? Mnóstwo zdań, opinii i pomysłów na ten temat. Pracodawcy prześcigają się w motywacyjnej kreatywności. Wiele firm proponujących usługi w tej dziedzinie rozbudowało swoje oferty do imponujących rozmiarów. Pytanie tylko – czy to wystarcza? Czy różnorodność systemów motywacyjnych jest atrakcyjna dla pracowników i satysfakcjonująca dla pracodawców? Czy wystarczy motywować, żeby pracownikowi chciało się chcieć? Czy jesteśmy w stanie wykreować rozwiązania, które będą motywowały wszystkich? Czy nawet zbudowanie ciekawej kafeterii propozycji pozwoli osiągnąć poziom powszechnej motywacji? Czy pracownikom w ogóle na tym zależy? Jeśli tak, to czy zainteresowanie takimi rozwiązaniami jest trwałe? Na jak długo wystarcza? Czy nie jest przypadkiem tak, że to, co było atrakcyjne wczoraj, dzisiaj chętnie zastąpilibyśmy czymś innym? Na pewno warto spojrzeć na tę kwestię z szerszej perspektywy i zastanowić się, jaki procent pracowników odchodzi z pracy z powodu niewystarczającej oferty motywacyjnej lub jej braku? Czy duże zainteresowanie programami motywacyjnymi znajduje uzasadnienie biznesowe? ■

► Wnioski

1. Pracodawcy, menedżerowie powinni przestać motywować we własnym interesie, w interesie pracowników i firmy. W dziedzinie wynagradzania uczciwe i rzetelne wynagradzanie za wartość wnoszoną przez pracowników wystarczy do osiągnięcia bardzo dobrych rezultatów.
2. Działy personalne i zarządy, zamiast projektować systemy „motywacyjne”, powinny tworzyć warunki do maksymalnego wykorzystania osobistych celów i motywacji pracowników dla dobra firmy. Będzie to sprzyjało rozwojowi naturalnej motywacji. Im większy będzie udział celów indywidualnych w celach firmy, tym większa będzie rentowność wynagrodzeń.
3. Cała kadra menedżerska powinna stawiać sobie bardzo ambitne cele i tworzyć warunki do stawiania ich sobie przez pracowników. Następnie menedżerowie i działy personalne powinni wspierać pracowników i siebie nawzajem w realizacji tych bardzo ambitnych celów.

Gdyby pracodawcy uznali, że motywować nie potrafią, wykorzystaliby naturalną motywację pracowników do usprawniania procesów i do podnoszenia efektywności pracy. Wiara w możliwość motywowania redukuje u przełożonych zaangażowanie i odpowiedzialność za rozwój biznesu.

Znam przykład dwóch firm handlowych sprzedających podobne produkty z branży meblarskiej. Ich wyniki w dużej mierze zależą od handlowców spędzających niemal cały swój czas na bezpośredniej sprzedaży klientom indywidualnym i salonom meblowym. W pierwszej z nich działa agresywny system prowizyjny, uzależniający wynagrodzenie handlowca od wyników sprzedaży. Niestety, wyniki są słabe. W drugiej firmie nie ma premii, a podejście jest następujące: „Drodzy handlowcy, jesteście najlepsi na rynku. Oczekujemy od Was, że tym samym wysiłkiem co Wasi koledzy z konkurencji będziecie sprzedawać co najmniej dwa razy tyle. Spełniamy Wasze oczekiwania i robimy wszystko, co realnie możliwe, aby Wam w tym pomóc. Wasze wynagrodzenia są wysokie i nie zależą od tego, ile sprzedacie. Jesteśmy bowiem pewni, że razem osiągniemy efekty, w których nikt nam nie dorówna. Jeżeli dla kogoś z Was nasz wspólny sukces nie jest osobistym celem, to dla własnego dobra niech szuka firmy, w której będzie mógł swoje cele realizować. Bez silnej motywacji bowiem raczej nie da sobie rady”. Wyniki drugiej firmy są bardzo dobre, a wydajność pracy stale rośnie.

Te dwa skrajne przykłady dowodzą, że przełożeni zamiast motywowaniem powinni zająć się tworzeniem korzystnych warunków dla efektywności pracowników i optymalizowaniem procesów. Aby móc stawiać bardzo ambitne wymagania i ciągle je podnosić, muszą

pracownikom zagwarantować bezpieczeństwo socjalne, polegające m.in. na wysokiej stałej płacy pozbawionej ryzyka premiowego.

Dlaczego zarządzający chcą motywować?

Pokusa motywowania wynika niestety ze złych pobudek. Ponieważ wielu przełożonych nie ma pomysłu, co zrobić, aby mniejszym wysiłkiem osiągnąć lepsze wyniki, upatrują wzrostu wydajności w większym zaangażowaniu pracowników. Sięgają po rozwiązania najprostsze – przerzucają odpowiedzialność na podwładnych: „rób, co chcesz, ale na koniec roku ma być dostarczone tyle a tyle”. Zaangażowanie próbują wymusić albo je kupić. Nazywają to motywowaniem i żyją w błędnym przekonaniu, że te techniki są skuteczne. Równocześnie w polskiej kulturze biznesowej ciągle istnieje przyzwolenie na przymus w zarządzaniu i na nieliczenie się z celami osobistymi pracowników. Jedyne oczekiwania pracowników, które budzą powszechny szacunek, to oczekiwania płacowe.

Analogicznie jest wśród pracowników. Praca bez motywacji, dla pieniędzy, jest zjawiskiem w Polsce niemal powszechnym. Jest to klimat korzystny dla tworzenia socjotechnik wynagrodzeniowych i manipulacji strachem. Techniki „motywacyjne” w większości należą do takich właśnie praktyk. ■



Robert Reinfuss
jest doradcą w zakresie zarządzania personelem.