

Zagadka motywacji

Z zarządzaniem motywacją pracowników jest źle. Wśród pracodawców dosyć powszechne jest przekonanie, że pracownikom „się nie chce”, czyli, że stosowane przez nich techniki motywacyjne nie działają. Wyniki najnowszych badań potwierdzają to przekonanie¹. Równocześnie, niemal wszyscy zgadzają się, że motywacja jest istotna dla sukcesu firm i dla samych pracowników. Eksperti od zarządzania formułują więc różne recepty jak sobie z tym problemem poradzić. Jednak często są to rozwiązania cząstkowe, a poprawnej diagnozy brakuje.



Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. Wieloletni praktyk w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999.

robert@reinfuss.pl

Techniki motywacyjne są nieskuteczne i nie bardzo wiemy dlaczego, ponieważ nie nazywamy wprost fundamentalnych zasad dotyczących motywacji.

Nazwijmy rzecz po imieniu

Po pierwsze ustalmy, co to jest motywacja, do czego mamy motywację i czym różni się ona od zaangażowania.

Przykład

Trzech dobrze zbudowanych młodzieńców z kijami bejsbolowymi zmotywowało mnie do oddania im portfela. Moja motywacja była silna i z zaangażowaniem portfel im oddałem. Nie była to jednak motywacja do oddania portfela, lecz motywacja do tego, aby uniknąć pobicia. Moja motywacja do oddawania portfela bandziorem raczej zmalowała po tym wydarzeniu. Wyniki osiągnięte przez młodzieńców były jednak zaskakująco rentowne, zważywszy niski koszt uzyskania korzyści. Można by łatwo ulec złudzeniu, że system motywacyjny odniósł zamierzony skutek.

Analogicznie do groźby użycia kija działają inne systemy motywacyjne, takie jak premie, nagrody, uznanie przełożonych, awans, itd. Co prawda, jak twierdzi Andrzej Blikle², nie motywują one do pracy, ale niewątpliwie wpływają na zaangażowanie. Motywacja dotyczy bowiem tego, na czym człowiekowi w danej chwili zależy, a nie do tego, co ma oddać w zamian. Premie motywują do otrzymania premii. Benefity motywują do skorzystania z benefitów. Pochwały motywują do tego, aby o nie zabiegać.

Zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy nagrodą lub karą a pracą, jeżeli pracownik w tę zależność wierzy, powoduje wzrost zaangażowania. Nie jest to jednak równoznaczne z motywacją do pracy. Wręcz przeciwnie, zazwyczaj odbywa się to kosztem motywacji do pracy, ponieważ praca jest kosztem, jaki pracownik musi ponieść, aby uzyskać nagrodę albo po to, by uniknąć kary.

Zazwyczaj trudno jest stwierdzić, czy zaangażowanie wynikające z zastosowania motywatora jest w interesie pracodawcy. Nie wiemy również, czy zaangażowanie przełoży się na poprawę wyników. Łatwo wyobrazić sobie sytuację, gdy motywacja

pracowników szkodzi ich zaangażowaniu w pracę lub gdy wysokie zaangażowanie przekłada się na pogorszenie wyników. Tak było w przypadku młodzieńców, którzy pomimo mojej silnej demotywacji, uzyskali oczekiwane zaangażowanie, ale teraz ściga ich policja.

Motywująca praca i otoczenie

Pracowników motywuje praca, która ma sens i jest wykonywana w dobrym towarzystwie. Aby tak było pracownik musi mieć wystarczającą autonomię, przyjemność i satysfakcję z jej wykonywania i musi w tym, co robi widzieć sens. Przy każdej dobrej okazji zadaję słuchaczom moich warsztatów pytanie o to, co ich motywuje do pracy. Odpowiedzi są zgodne z tym, co wiemy z literatury i badań na temat motywacji: ciekawa praca, wyzwania, uczestnictwo w projektach, odpowiedzialność za coś istotnego, wpływ na to, co się robi, rozumienie sensu, zgodność z własnymi wartościami i celami. Do pracy motywuje praca. Pracodawcy ulegają złudzeniu, że motywują do pracy. Motywują jedynie do tego, czym motywują. Dlatego projektują wadliwe systemy motywowania.

Ważne

Rozróżnienie motywowania od angażowania oraz tego, jakimi technikami je uzyskujemy, jest bardzo ważne dla poprawnego formułowania diagnozy i zwiększania efektywności organizacji. Mylnie bowiem zakładamy, że istnieje automatyczny ciąg przyczynowo-skutkowy pomiędzy motywacją, zaangażowaniem i poprawą wyników. Zazwyczaj taka prosta zależność nie istnieje, ponieważ pracodawcy motywują do czego innego niż praca, pracownicy angażują się w realizowanie własnych celów, a nie celów firmowych, a wyniki realizowane są wbrew sprzeczności z nimi motywacji i zaangażowaniu.

Znacznie mniej pomyłek popełnialibyśmy w zarządzaniu, gdyby zamiast zajmować się motywowaniem, liderzy zajęli się po prostu angażowaniem do pracy. Różnica w sformułowaniu jest, wydawałoby się, subtelna, a jednak chodzi o zupełnie inne metody zarządzania.

Premie motywują do pieniędzy

Aby skutecznie zarządzać organizacją i poprawnie formułować rekomendacje w dziedzinie zarządzania ludźmi, trzeba poprawnie nazywać skutki podejmowanych działań wpływających na motywację.

Wiemy, że pracownika możemy skłonić do wykonania pewnej pracy w zamian za wynagrodzenie. Jeżeli motywacja pracownika do pieniędzy będzie wystarczająco silna, to będzie on skłonny poświęcić swój czas, odłożyć na bok inne motywacje i wykonać to, co jest warunkiem otrzymania upragnionych pieniędzy. Pracodawców i nas HR-owców bardzo kusi, aby wykorzystać tę zależność do osiągania celów organizacji. W polskim języku biznesowym nazywamy to, niesłusznie, motywowaniem.

Trudność w zarządzaniu czyjaś motywacją polega na tym, że niemal zawsze wiąże się ono ze skutkami ubocznymi o negatywnym wpływie na efektywność pracy. Znalezienie dobrego systemu motywacyjnego jest niemożliwe, podobnie jak skonstruowanie perpetuum mobile³. Jedyną motywacją, która wprost prowadzi do poprawy zaangażowania w pracę jest motywacja do ciekawej, inspirującej, sensownej i dobrze zorganizowanej pracy. I taką motywacją warto się zajmować.

Nie da się skutecznie motywować

Młode pokolenia nie chcą być „motywowane” ani „opiekowane”. Menedżer nie ma możliwości zmotywowania pracownika, może go jednak skutecznie zniechęcić⁴. Młodzi ludzie oczekują od pracodawców ciekawej pracy, perspektyw i inspiracji.

Jeżeli chcemy, aby mieli motywację do pracy, a jest to oczywiście ważne, to trzeba im zapewnić to, czego oczekują. W zamian trzeba oczekiwać ponadprzeciętnych efektów dla firmy (nie wyników). Krótki przepis na korzystne warunki dla motywacji mógłby wyglądać następująco:

- Zarządzający powinien stawiać sobie wysoko „poprzeczkę” i oczekiwać równie dużo od pracowników.
- Stawiać przed pracownikami ciekawe, inspirujące i dające satysfakcję zadania oraz przestrzeń samodzielności w ich wykonywaniu.
- Dać pracownikom poczucie sprawstwa poprzez wspólne projektowanie ich pracy.
- Nadać sens pracy poprzez powiązanie tego, co robią pracownicy z celami firmy, ich celami osobistymi i wartościami.
- Zapewnić poczucie bezpieczeństwa materialnego poprzez uczciwe i pewne wynagrodzenie oraz poczucie przynależności.
- Stworzyć warunki pracy sprzyjające wysokiej efektywności oraz sprzyjające temu, co nazywa się dobrostanem⁵, czyli zadowoleniu z pracy i z życia w ogóle.

Dobrze organizować pracę i ciągle, wspólnie z pracownikami poprawiać jej efektywność.

Brak zapotrzebowania na motywację

Problem niskiego zaangażowania zaczyna się od tego, że wielu pracodawców i liderów nie może takiej pracy i takich warunków swoim pracownikom zapewnić. Wyzwaniem i innowacji jest za mało, aby każdy, kto chce, mógł w nich uczestniczyć. Przestrzeni na partycypację brakuje, gdyż wszystkie decyzje podejmowane są odgórnie. Praca jest nieciekawa i pracownicy czują się do niej przymuszani. Kiedy brakuje przestrzeni do rozwoju, a praca wydaje się nie mieć sensu, psuje się też atmosfera. Narasta wewnętrzna konkurencja, silosowość, strach przed utratą pracy itd. W takiej organizacji

„systemy motywacyjne”, które stwarzają presję na realizację wyników i zadań, tylko pogarszają sytuację, demotywując i obniżając efektywność. Zjawisko, o którym to ma charakter systemowej choroby organizacji i jest diagnozowane w większości firm w Polsce.

Najważniejszą przyczynę tego zjawiska można określić jako relatywny nadpotencjał kompetencji pracowniczych. Oznacza to, że możliwości pracowników nie są wykorzystywane w wystarczającym stopniu. Gdyby pracownicy dostali szansę realizacji swoich ambicji, otrzymali przestrzeń do samodzielności i realizacji projektów i zadań, do których mają motywację, to zarówno oni byłiby zaangażowani, jak i przedsiębiorstwo rozwijałoby się znacznie szybciej. Taka zmiana wymaga jednak poważnej poprawy jakości zarządzania. Rozwiązaniem problemu jest postawienie na innowacje, dopuszczenie pracowników do planowania strategicznego, poprawa komunikacji i stawianie bardzo ambitnych celów.

Wzór na motywację

Najtrafniejszą receptą – wzorem na motywację z punktu widzenia obecnych wyzwań polskiego biznesu i zjawisk, o których piszę, wydaje się być ten oparty na zależności motywacji od atrakcyjności pracy wykonywanej przez pracownika. Wzór ten odpowiada na pytanie: jak angażować do efektywnej pracy i osiągać ponadprzeciętne rezultaty, relatywnie niewielkim wysiłkiem pracowników.

Motywacja = Oczekiwania - Kompetencje (M=O-K)

Gdzie

M = motywacja pracowników do pracy przekładająca się na wzrost zaangażowania

O = oczekiwania pracodawcy wyrażone w postaci konkretnych celów i zadań, z którymi pracownik się utożsamia i rozumie ich sens

K = kompetencje, które aktualnie posiada pracownik w zakresie celów i zadań, które ma wykonywać

Motywacja do pracy zależy od względnej wysokości oczekiwań względem pracownika. Stawianie bardzo wysokich wymagań, w taki sposób, aby pracownik się z nimi utożsamiał, jest najważniejszym warunkiem wysokiej motywacji do pracy.

Drugim warunkiem motywacji jest dopasowanie oczekiwań, zadań i warunków do możliwości pracownika. Im wyższe kompetencje pracownika, tym wyższe powinny być wymagania. Rozwijanie kompetencji powyżej poziomu oczekiwań negatywnie wpływa na motywację i w konsekwencji obniża zaangażowanie do pracy.

Powyższy wzór na motywację jest prawdziwy dla całości organizacji, nawet gdyby w indywidualnych przypadkach decydujące były inne czynniki.

Wnioski dla HR-owców

Motywacja jest potrzebna pracownikowi do wysokiej efektywności i do tego, aby był szczęśliwy i zadowolony z pracy. Dbanie o motywację jest więc w interesie pracownikóW. Ciekawa, rozwijająca i mająca sens praca, wykonywana w sprzyjającej atmosferze jest podstawową wartością, jaką pracownik otrzymuje od pracodawcy. W zamian pracodawca powinien oczekiwać ponadprzeciętnych efektów.

Motywacja pracowników nie jest pracodawcy bezpośrednio potrzebna. Pracodawca potrzebuje jej efektów, czyli dobrze wykonanej pracy, a ostatecznie wyników. Dlatego z punktu widzenia firmy korzystne jest budowanie zaangażowania poprzez samą pracę, a nie poprzez tzw. systemy motywacyjne.

Podstawowymi technikami menedżerskimi służącymi podnoszeniu zaangażowania w pracę są:

- partycypacja pracownicza, przede wszystkim w procesach planowania,
- innowacje stwarzające przestrzeń dla rozwoju kompetencji,

- wysokie, precyzyjne i uzgodnione oczekiwania oraz
- klimat pracy sprzyjający wysokiej efektywności.

Ważne

Nadpotencjał kompetencji jest poważnym zagrożeniem dla motywacji w skali przedsiębiorstwa. W przypadku poszczególnych pracowników wymagania i zadania poniżej kwalifikacji powodują demotyację do pracy, której nie da się zrehabilitować nagrodami ani wynagrodzeniem. Rodzi to poważne skutki dla rekrutacji i rozwoju pracowników. Zamiast motywować, szkolić i oceniać należy zwiększać zapotrzebowanie na kompetencje i na zaangażowanie.

Przyjęcie tych fundamentalnych zasad dotyczących motywacji narusza obowiązujące obecnie w polityce personalnej *status quo* oparte na rozwoju kapitału ludzkiego i motywowaniu. Przed nami poważne zmiany.

Przypisy

- ¹ 2015 Trends in Global Employee Engagement, AON Hewitt.
- ² A. Blikle, *Doktryna Jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice 2014.
- ³ I. Kiwerska, „Od demotyacji do motywacji”, „Think-Tank”, zima 2015.
- ⁴ R. Jasiński, Jak mądrze wspierać motywację, Benefit 1/2016.
- ⁵ M. Majcherczyk, „Poczucie szczęścia a zaangażowanie w pracę”, „Personel i Zarządzanie” nr 7/2015.