



Marchewka w perspektywie

Motywacja to siła, która pcha nas do działania, bo łączy się z nadzieją na osiągnięcie zamierzonych celów i zaspokojenie potrzeb. Dotyczy to zarówno każdego człowieka z osobna, jak i grup ludzi, pracujących razem.

Motywowanie pracowników do działania jest swego rodzaju sztuką. Jak sprawić, by ludzie zatrudnieni w firmie pracowali jak najlepiej i jak najwydajniej?

Motywować można różnie, w zależności od wizji obowiązującej w firmie. Według Marka Głowńskiego, specjalisty i trenera w zakresie komunikacji wewnętrznej, są dwie podstawowe wizje. Pierwsza zakłada, że człowiek jest z natury zły, trzeba go ciągle kontrolować i pilnować, by dobrze pracował. System motywacyjny jest więc narzędziem walki z lenistwem, brakiem zaangażowania, nieuczciwością. W pewnej firmie, działającej według tej wizji podczas rocznych ocen pracowników wybierano najgorszego i zwalniano go z pracy. W rezultacie ludzie byli nieufni, zastraszeni i głównie starali się zaszkodzić sobie nawzajem, nikt natomiast nie próbował lepiej pracować. Druga wizja opiera się na przekonaniu, że ludzie są chętni do pracy. Takie podejście stwarza dobry grunt do powstania

efektywnego systemu motywacyjnego, pozwalającego pracownikom nie tylko zarabiać na utrzymanie, lecz także realizować się w ramach pracy dla firmy. **Marchewka na dłuższą metę zawsze działa lepiej od kija.** Trzeba jednak pamiętać, że każdego motywuje co innego i najlepszym rozwiązaniem jest dostosowanie sposobów motywacji do potrzeb i oczekiwań jednostki.

- Z badań wynika, że dobry manager powinien spędzać 2/3 czasu na rozmowach z pracownikami, by poznać i zrozumieć ich potrzeby – twierdzi Marek Głowiński. - Tym bardziej, że zadaniem systemu motywacyjnego jest nie tylko zachęcenie ludzi do wydajnej pracy, lecz także zatrzymanie i związanie z firmą najlepszych pracowników.

Ludzie chcą pieniędzy

Premie i nagrody pieniężne są najpopularniejsza i najstarszą metodą motywacji. Odzwierciedlają one najdosłowniej związek pomiędzy pracą a osiągnięciami. Wszyscy ludzie poszukujący pracy, badani przez Agencję Doradztwa Personalnego Take It wraz z Data Group, agencją zajmującą się profesjonalnymi badaniami, rynku wszyscy ludzie poszukujący pracy i badani przez Take It, niezależnie od płci i wieku na pierwszym miejscu spośród oczekiwanych bonusów wymieniali premie pieniężne.

- W naszej firmie pracownicy mają wpływ na swoje zarobki – mówi Joanna Bartnik, specjalista od Public Relations w Milo sp. z o.o., ogólnopolskiej firmie dystrybucyjnej z centralą w Warszawie. – Odnosi się to przede wszystkim do tzw. Sił Sprzedaży, które stanowią ponad trzy czwarte naszych pracowników. Ich zarobki związane są bezpośrednio z realizacją planów sprzedaży i wypracowaniem zysków dla firmy. Tak więc, im większe zyski wypracuje firma, tym bardziej pracownicy mogą liczyć na lepsze zarobki.

W DaimlerChrysler Leasing Services (debis) Sp. z o.o. i DaimlerChrysler Services (debis) Bank Polska S.A w Warszawie na premie pracowników pracuje cała firma.

–Co roku, w porozumieniu z pracownikami, ustalamy pułap obrotów, jaki powinna osiągnąć firma –informuje Grażyna Stefańczyk, personal manager.- Każdy ma tu swój udział, musi wypracować jakąś część obrotu. Przy osiągnięciu określonego porozumieniem pułapu pracownik otrzymuje premię , na którą częściowo składa się wynik firmy wypracowany przez wszystkich oraz wykonane przez pracownika indywidualne cele. Na wysokość premii jaką otrzymuje pracownik składają się więc równocześnie te dwa czynniki.

Od premii i nagród ważniejsze są jednak zarobki miesięczne. Atrakcyjne przyciągają do firmy ciekawych ludzi i zatrzymują w niej najlepszych.

- Staramy się utrzymywać płace na poziomie konkurencji, co jest dość trudne na warszawskim rynku pracy – mówi Olaf Gajl, wiceprezes Polska OnLine sp. z o.o. w Warszawie. – W kwestii pieniędzy dość trudno ustalić odpowiednią miarę, jednoznacznie określającą indywidualny wysiłek i wkład w sukces (lub porażkę). Jednocześnie system przyznawania nagród powinien być czytelny i motywujący „dla kieszeni”. Koszty jednak nie mogą rosnąć nadmiernie, czyli ciągle musi być oceniany pod względem skuteczności (opłacalności).

W górę, w górę

Według amerykańskiego psychologa, Abrahama Maslowa, po zaspokojeniu podstawowych potrzeb (czyli w tym przypadku po zarobieniu pieniędzy na zaspokojenie głodu, utrzymanie mieszkania itp.) przychodzi czas na zaspokojenie potrzeb związanych z ambicją, rozwojem, poczuciem przynależności, potrzeby szacunku i bezpieczeństwa.

Dobry menedżer powinien bez trudu rozpoznać, do której kategorii należą jego podwładni, i jakiego rodzaju bodźce zachęcą ich do działania.

Ambitnych zmusi do wysiłku perspektywa awansu. Wiele firm, zwłaszcza wielkich, tworzy specjalne programy, zwane kotwicami karier. W ramach takiego programu dobry pracownik po przepracowaniu określonego czasu ma zapewniony awans.

- Awans to dobre narzędzie motywujące – przyznaje Marek Głowiński. – Ale by działało prawidłowo, kryteria przy awansowaniu muszą być jasne i znane pracownikom.

Bardzo dobrze, jeśli menedżerowie zdają sobie z tego sprawę i starają się przede wszystkim awansować własnych pracowników, a dopiero w drugiej kolejności szukać na kierownicze stanowiska ludzi z zewnątrz.

- Dobre zarobki to zdecydowanie za mało, by utrzymać zdolnych i ambitnych pracowników – twierdzi Olaf Gajl. - Przy porównywalnych płacach, podstawą motywacji jest atmosfera w pracy i świadomość możliwości rozwoju. Dlatego też staram się, aby awansowali tzw. starzy pracownicy.

Także w firmie Milo przełożeni wierzą w siłę awansu.

– Zwracamy uwagę na dobrych pracowników, dla których w firmie zawsze istnieje możliwość awansu – mówi Joanna Bartnik. – Poszukując człowieka na wyższe stanowisko, przełożeni najpierw starają się znaleźć odpowiedniego kandydata wśród obecnych pracowników. Ceniemy zaangażowanie, lojalność i chęć rozwoju wraz z rozwojem firmy. W firmie mamy wiele przykładów prawdziwie błyskotliwych awansów.

Trzeba jednak pamiętać, podkreślają rozmówcy, by **nie umieścić celu do osiągnięcia zbyt daleko**. Zbyt odległe cele bowiem nie zmuszają do szybszego przebiegania nogami, a wręcz odwrotnie - demotywują.

Jestem tego godny, nauczę się, będę lepszy

Dwóch amerykańskich psychologów, Yerkes i Dodson, prowadząc prace badawcze nad motywacją odkryli, że zachodzi związek pomiędzy trudnością zdania a ilością bodźców, potrzebnych do zmotywowania pracownika. Najwyższą skuteczność działania osiąga się przy średniej motywacji, trzeba uważać, by pracowników nie przemotywować, bo to ich zestresuje i pozbawi zdolności racjonalnego myślenia. Okazuje się też, że **im**

trudniejsze zadanie, tym mniejsza siła motywacji jest potrzebna do osiągnięcia maksimum efektu. Jednym słowem, trzeba dawać pracownikom zadania odpowiedzialne i pewną autonomię.

- Nie planujemy karier pracownikom – mówi Sławomir Chojnacki, szef działu redakcyjnego firmy Arlekin – Wydawnictwo Harlequin Enterprises sp. z o.o.. – Za to nasi redaktorzy zajmują się różnymi sprawami. Daliśmy im szersze obowiązki, ale też i

większą samodzielność. Wierzymy w nich, toteż dostają zadania marketingowe na równi z redaktorskimi, np. zarządzają projektem, tak zwaną serią wydawniczą. Wszyscy współtworzą ofertę wydawnictwa, są odpowiedzialni za dobór tłumaczy, z którymi współpracują. Osobom bardziej utalentowanym powierzamy szersze projekty menedżerskie – przed wypuszczeniem nowej serii dokonują wstępnej oceny szans jej sprzedaży. Ludzie lubią samodzielność i wyzwania.

Uatrakcyjnieniu pracy służą także awanse poziome, i choć nie zawsze oznaczają wyższe wynagrodzenie, to niosą za sobą nowe obowiązki, zapobiegają nudzie i rutynie.

- Stosunkowo często zdarzają się u nas awanse poziome – mówi Janusz Pawluś, dyrektor finansowy i członek zarządu Polskiego Pracowniczego Towarzystwa Emerytalnego DIAMENT SA. – Łączą się nie tylko z wyższym wynagrodzeniem, ale przede wszystkim ze zwiększeniem zakresu obowiązków i odpowiedzialności.

Jednak motywacje powinny być dostosowane do potrzeb pracownika. Markowi Głowińskiemu zdarzyło się spotkać pracownicę, która na awans zareagowała niezadowolaniem. Awans łączył się wprawdzie z wyższym uposażeniem, ale też i przeniesieniem do innego działu, którego profil i tematyka jej nie interesowały. Dobry manager musi się starać, by jego decyzje były trafne. I pozwolić ludziom szukać tego, co dla nich najlepsze.

- U nas unikanie sztampy jest stosunkowo łatwe - budowa oprogramowania dla elektronicznego biznesu, intranetu i prezentacji internetowych, podobnie jak konfiguracja sieci dostępu do Internetu wymaga poznawania ciągle nowych narzędzi i zróżnicowanych potrzeb naszych klientów. – mówi Olaf Gajl. – Czasem jednak pracownicy mogą w pewnym momencie odczuwać nieodpartą potrzebę zmian. Wiedzą jednak, że ich lojalność do firmy może być nagrodzona pomocą w znalezieniu dobrej posady gdzie indziej, pozwalającej im realizować się w nowych zadaniach.

We wszystkim biorę udział

Pracownik musi czuć się częścią firmy, musi wiedzieć, że jest współodpowiedzialny za jej sukces. Nikt nie będzie pracował wydajnie, robiąc coś nie wiadomo dlaczego i po co.

Musi wiedzieć, że i jaką częścią całości jest on sam. **Musi znać wizję i misję firmy.**

- Ważnym elementem motywującym powinny być możliwości przedstawienia swoich osiągnięć innym pracownikom firmy i Zarządowi – mówi Olaf Gajl. - Stąd w Polska OnLine odbywają się seminaria przeznaczone dla pracowników różnych działów, budujące jednocześnie poczucie pełniejszej wiedzy o firmie jako całości. Podobny cel ma stałe informowanie o planach firmy oraz wciąganie do współuczestnictwa w tworzeniu planów i koncepcji doskonalenia organizacji pracy jak najszerszych grup pracowników. Brak przeświadczenia pracowników, że kierunki rozwoju firmy są dobrze przez nich rozumiane jest, długofalowo, najgroźniejszym czynnikiem demotywującym, szczególnie dla najlepszych.

Motywacja do pracy związana jest z entuzjazmem w stosunku do tego, co się robi, połączonym z wiedzą o tym, co się robi – rolą szefów jest ten entuzjazm wywoływać.

- W ostatnim czasie wydaliśmy biuletyn specjalnie dla naszych pracowników – mówi Joanna Bartnik. – Zatrudniamy prawie 600 osób na terenie całego kraju i chcemy m.in. poprzez to wydawnictwo usprawnić komunikację wewnętrzną w firmie.

Bardzo dobrze działa pewien margines swobody i uczucie, że każdy ma wpływ na sprawy firmy.

- Nasi pracownicy mają spory wpływ na ustalanie procedur wewnętrznych w firmie – mówi Grażyna Stefańczyk. – Wiedząc o tym często i chętnie zgłaszają zarządowi swoje pomysły.

W Wydawnictwie Harlequin Enterprises pracownicy obdarzeni są sporą dozą zaufania i swobody.

- Bywa że pozwalamy pracować w domu, a w przestrzeganiu godzin pracy „od-do” nie jesteśmy nazbyt restrykcyjni – mówi Sławomir Chojnacki. – To praca twórcza, pracownicy sami wiedzą najlepiej kiedy są bardziej produktywni: rano, po południu czy wieczorem.

Przytulnie, miło, po ludzku

Marek Głowinski twierdzi, że ludzie są złąknieni uwagi, pragną być zauważeni jako indywidualności. Niezmiernie ważne jest docenianie pracy i umiejętnie przekazywana krytyka. Dobry szef potrafi dodać mnóstwo energii pracownikowi tylko przez to, że pamięta jego imię i potrafi pochwalić go za dobrze wykonaną pracę.

- Mamy w naszej firmie tradycję doceniania ludzi – mówi Ryszard Piwoński, dyrektor biura zarządzania zasobami pracowniczymi w firmie BUDIMEX SA w Warszawie. – Szef zawsze gratuluje pracownikom osiągnięć. Godnie staramy się pożegnać odchodzących na emeryturę - odbywa się mała uroczystość, spotkanie z prezesem. Ludzie to doceniają, może nawet bardziej niż nagrody jubileuszowe.

Pracownika trzeba chwalić. Bardzo wiele firm wprowadziło już ten zwyczaj.

- Szefowie osobiście spotykają się ze wszystkimi pracownikami – informuje Joanna Bartnik. – Zarząd firmy często odwiedza filie, których mamy 32 w całej Polsce. Wyróżniający się pracownicy otrzymują dyplomy, premie uznaniowe i nagrody jubileuszowe. Każdego roku obchodzimy rocznicę powstania firmy. Organizujemy wtedy imprezę nie tylko dla VIP-ów, ale także dla działu sprzedaży. Firma podzielona jest na 12 regionów, w których organizowane są spotkania integracyjno - szkoleniowe dla wszystkich, bez względu na zajmowane stanowisko. Pracownicy spotykają się także po pracy na różnorodnych zajęciach sportowych.
- Stosujemy typowy system nagród przez spotkanie z przełożonym – mówi Janusz Pawluś. – Ale jest to raczej niesformalizowane. Dziękuje się komuś za dobrą pracę na forum całego zespołu. Wspólnie przy ciastku i kawie, podczas przerwy w pracy obchodzimy imieniny czy urodziny pracowników.

Prestiż i bezpieczeństwo

Bardzo często stosowaną formą motywowania są telefony komórkowe, służbowe samochody itd. Przyznaje się je osobom, których praca wymaga korzystania z takich

udogodnień, ale też tym, którzy zasłużyli się firmie wyteżoną pracą. Osoby na wysokich stanowiskach muszą dysponować np. samochodami służbowymi, ze względów reprezentacyjnych. Wielu pracowników stara się pracować więcej i lepiej, by móc zakwalifikować się do grupy, wymagającej oznak prestiżu.

- To są może mniej istotne, ale ważne elementy motywacyjne – mówi Olaf Gajl. - Specyfika Polska OnLine pozwala na oferowanie wielu dodatkowych możliwości związanych z dostępem do Internetu, takich jak zakładania kont e-mail, stron WWW itd. Należy też wspomnieć o pożyczkach dla pracowników; świadomość, że w nagłej - lub zaplanowanej - potrzebie można uzyskać pomoc, buduje pozytywny stosunek do firmy.

Niektórzy pracownicy zwracają baczniejszą uwagę na oferowany przez firmę pakiet usług, zapewniających bezpieczeństwo. W jego skład wchodzi specjalne ubezpieczenie, umożliwiające leczenie w prywatnych klinikach, czy dodatkowe świadczenia socjalne. Wydawnictwo Harlequin Enterprises wykupuje dla każdego pracownika abonament na cały zestaw usług w prywatnym centrum medycznym. Niektórzy idą jeszcze dalej.

- Opłacamy pracownikom trzeci filar – mówi Grażyna Stefańczyk. – A także oferujemy ubezpieczenie na życie w ramach zabezpieczania ich rodzin.

PPTE DIAMENT SA oprócz podstawowych świadczeń zdrowotnych oferuje też świadczenia urlopowe, czyli dodatkowe pieniądze dla urlopowiczów.

Bardzo ważny element

Według badania Take It i Data Group młodzi ludzie pomiędzy 19 a 29 rokiem życia, jako podstawowe oczekiwanie w stosunku do pracodawców wymieniają zwrot kosztów dalszego kształcenia się.

- Szkolenia są bardzo ważnym elementem motywującym – mówi Olaf Gajl. - Propozycja podnoszenia kwalifikacji i uczenia się nowych rzeczy oraz porządkowanie wiedzy daje dobre efekty.
- Powstał program, który właśnie rusza, umożliwiający pracownikom udział w atrakcyjnych szkoleniach za granicą – mówi Ryszard Piwoński. – Ale też naukę języków, udział w różnego rodzaju konferencjach. Także pomoc, również finansową, w robieniu studiów podyplomowych.

*Tekst ukazał się w magazynie **Business Centre Club**.*