



SKUTECZNY ZESPÓŁ
Najskuteczniejsza jest praca ochotnika, a najmniej skuteczna – niewolnika.



ZASPOKAJANIE POTRZEB
Potrzeby, które możemy zaspokajać w pracy, to: materialne, ambicji, społeczne i godnościowe.

Motywowanie pracowników do wypełniania obowiązków zawodowych odbywa się na wiele sposobów, bardzo często za pomocą metody przysłowiowego kija i marchewki w postaci systemów premiowych. Tymczasem okazuje się, że ta metoda prowadzić może do sytuacji, gdy pracownicy zaczynają działać wbrew interesom firmy.

Motywacja bez kija i marchewki

Peter Senge w swojej kulturowej książce „Pięta dyscyplina” pisze tak: „Zaczynający pracę w biznesie bystrzy, dobrze wykształceni ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian. Około trzydziestki nieliczni z nich szybko wspinają się po kolejnych szczeblach kariery, a pozostali po prostu tkwią w firmie, interesując się jedynie tym, co będą robić podczas weekendu. Gdzieś się ulatniają ich zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którymi zaczęli swoje kariery. Organizacja otrzymuje bardzo niewiele z ich energii, prawie nic z ich ducha”.

Dlaczego tak się dzieje? Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, należy ich umiejętnie karać i nagradzać. Wynika to z przekonania, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. Oczywiście: my nie, ale ludzie tak. A skoro tacy są, to do pracy trzeba ich zaganiać kijem i marchewką. Przecież bez marchewki nikt nie będzie pracował. Bo niby dlaczego miałby to robić? Z własnej woli? Marchewka idzie więc w ruch, a do niej niepostrzeżenie, acz nieodmiennie, dołącza kij. W rzeczywistości bowiem, każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij.

Dowód tej, pozornie kontrowersyjnej, tezy jest prosty: istotą marchewki jest nie tylko to, że można ją dostać, ale również to, że można być jej pozbawionym. A to jest właśnie kij. Jeżeli więc sądzimy, że nasi podwładni pracują ochoczo, by dostać premię, to najczęściej prawda jest taka, że pracują z obawy, by jej nie utracić.

Jednakże nie to jest w marchewce najgorsze. Okazuje się, że tzw. systemy motywacyjne oparte na premiach, prowizjach i bonusach, są demotywujące do uczciwej i skutecznej pracy. Przynoszą więc skutek odwrotny do oczekiwanego! Dlaczego tak się dzieje?

Miejsce pracy – miejsce zaspokajania potrzeb

Wszelkie nasze działania służą zaspokojeniu jakichś potrzeb. Te, które możemy zaspokajać w pracy, to:

- potrzeby materialne (wynagrodzenie),
- potrzeby ambicji (wyrazy uznania, awanse),

„Rola lidera jest sprawić, aby członkowie zespołu czuli się jak ochotnicy. A ochotnicy pracują nie dla marchewki, ale z potrzeby serca. Muszą być traktowani w sposób partnerski i oparty na zaufaniu. Muszą też mieć poczucie, że praca, którą wykonują, przynosiżytytek”.

- potrzeby społeczne (jesteśmy lubiani i akceptowani przez zespół) i
- potrzeby godnościowe (w skrócie potrzeba poczucia wartości własnej i dumy z tego, jacy jesteśmy).

Wbrew dość powszechnym przekonaniom najsilniejsze i najbardziej motywujące do działania nie są potrzeby materialne, ale własne społeczne i godnościowe. Nie bez powodu we wszystkich skutecznych armiach podstawowym motywatorem do narażania życia jest honor munduru, honor sztandaru i patriotyzm.

Jak twierdzi Peter Drucker, najskuteczniejsza jest praca ochotnika, a najmniej skuteczna – niewolnika. Rola lidera jest więc sprawić, aby członkowie zespołu czuli się jak

ochotnicy. A ochotnicy pracują nie dla marchewki, ale z potrzeby serca. Muszą być traktowani w sposób partnerski i oparty na zaufaniu. Muszą też mieć poczucie, że praca, którą wykonują, przynosiżytytek.

Gry wojenne, moralne prawa i samospelniające się przepowiednie

Jeżeli zaganiamy ludzi do pracy kijem i marchewką, to owe „narzędzia motywacyjne” wypierają wszelkie inne motywy. Pozostaje zdobywanie marchewki, co powoduje, że jedynymi działaniami wartymi podejmowania są te, za które otrzymam marchewkę. Sprawy honoru, godności i uczci-

wości schodzą na plan dalszy. Cel uświęca środki, a celem jest marchewka. Stąd właśnie bierze się przekonanie wielu menedżerów – nie liderów, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. To taka samospelniająca się przepowiednia.

Premiowe systemy motywacyjne to gry wojenne, które firma narzuca pracownikom. Z jednej strony eliminują one zainteresowanie pracownika tym, co nie gwarantuje nagrody, z drugiej natomiast, co znacznie gorsze, budują postawę etycznej obojętności i cynizmu. Skoro firma wymyśliła tę grę, to ja mam moralne prawo grać tak, aby wygrać.

W tysiącach firm na całym świecie toczą się takie gry pomiędzy

kierownictwem a pracownikami. W tych grach obie strony są przegrane: firma przegrywa biznesowo, bo pracowników nie interesuje sukces organizacji – liczy się dla nich tylko premia. Pracownicy przegrywają z kolei szansę na radość z pracy i zaspokojenie potrzeb godnościowych.

Przykłady takich gier obserwujemy m.in. przy realizacji budżetów rocznych, traktowanych jako kontrakty do wykonania. Gra zaczyna się już na etapie układania budżetu, gdy negocjujemy najłatwiejsze cele i najwyższe premie. Przy wykonywaniu budżetu, gdy zanosimy się na przekroczenie kosztów, kupujemy gorsze surowce, ograniczamy konieczne przeglądy maszyn i obniżamy stany magazynów. To działanie przyniesie firmie straty, ale my naszą premię zdążymy wziąć. A gdy zanosimy się na oszczędności?

Wtedy wydajemy pieniądze na cokolwiek – inaczej na przyszły rok dadzą nam mniej.

Jedynym sposobem, aby nie przegrywać w gry wojenne jest – nie grać w nie. Nie narzucać ich pracownikom w postaci systemów motywacyjnych, które do nich prowadzą, ale szukać sposobu na budowanie ochotników. Więcej na ten temat można przeczytać w książce „Doktryna jakości” i na www.moznainaczaj.com.pl.



Prof. Andrzej Blikle

Demotywujące systemy motywacyjne:

- Brytyjskie szpitale, premiowane za skrócenie czasu oczekiwania pacjenta pomiędzy jego zarejestrowaniem a otrzymaniem usługi medycznej, wprowadziły stanowisko „pielęgniarki pierwszego kontaktu”, która przyjmuje pacjenta zaraz po rejestracji, by móc zapisać w raporcie, że pierwsza interwencja medyczna już się odbyła.

- Sprzedawcy sklepowi, premiowani za podniesienie średniej wartości pojedynczej transakcji, grupują zakupy kilku klientów na jednym paragonie.

- Robotnicy huty butelek, premiowani za podniesienie jakości, tłuką butelki z wadą – ich premia nie zależy od liczby sztuk.

- Pracownik hipermarketu, odpowiedzialny za zakupy od dostawców, który jest premiowany od wysokości wynegocjowanych rabatów, namawia dostawców do podniesienia cen podstawowych, co pozwoli na zwiększenie rabatu bez obniżania ceny zakupu.

- Europejscy naukowcy fałszują wyniki zawarte w pracach naukowych, aby osiągnąć wyniki oczekiwane przez instytucje udzielające granty. W tym przypadku premią jest grant, który trzeba będzie zwrócić, gdy projekt nie zostanie rozliczony.