

Pracownicy muszą być zmotywowani, żeby dobrze pracować

Wiadomo, że pracownicy muszą być zmotywowani, żeby dobrze pracować. Kiedy jednak zapytamy o to, czym właściwie jest owa „motywacja”, to możemy być zaskoczeni odpowiedziami. Istnieje wiele przekonań na temat motywacji. Część z nich jest nawet błędna i niezgodna z badaniami naukowymi na ten temat! Jedno z takich błędnych przekonań brzmi: „Jedynym, co motywuje ludzi, są pieniądze”. Na początek przedstawię krótko różne teorie na temat motywacji.



Jacek Branas

konsultant i autor bloga o poprawie efektywności firm: branas.com.pl

PIRAMIDA MASŁOWA

Prawie każdy słyszał o słynnej piramidzie Masłowa. Na samym dole są: pożywienie, schronienie i prokreacja (podstawowe potrzeby). Kolejny poziom to bezpieczeństwo i przynależność do grupy. Wyżej jest potrzeba uznania, a na samym szczycie – potrzeba samorealizacji. Zgodnie z panującym przekonaniem zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu może nastąpić dopiero po zaspokojeniu tych z niższego poziomu.

Tak jednak nie jest. Przykładem mogą być konspiracyjne przedstawienia teatralne (potrzeba samorealizacji) w sytuacji niezaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa (będącej dwa poziomy niżej).

Niemniej piramida Masłowa pokazuje pewne prawidłowości.

TEORIA FREDERICKA HERZBERGA

Według Herzberga istnieją dwa obszary motywacji: czynniki podtrzymujące i motywatory. Pierwsze nie motywują, ale powodują, że nie jesteśmy niezadowoleni. Nie zwracamy na nie uwagi. Dopiero ich brak sprawia, że zaczynamy narzekać. Inaczej jest z motywatorami, które powodują, że ro-

bimy więcej, niż jesteśmy zobowiązani. Przykładem motywatora może być np. nagroda za wybitne osiągnięcie.

TEORIA TREŚCI DAVIDA MCCLELLANDA

Według McClellanda ludzie są motywowani przez grupę trzech czynników: potrzebę przynależności, potrzebę osiągnięć i potrzebę władzy. U każdego z nas te czynniki występują w innych proporcjach i to ich konfiguracja ma decydujący wpływ na to, co nas motywuje. W zależności od różnego natężenia tych potrzeb u danej osoby wykształcają się różne kompetencje. Na przykład osoby z dużą potrzebą władzy rozwijają głównie kompetencje zarządcze. Z kolei osoby z dużą potrzebą przynależności rozwijają kompetencje dotyczące współpracy w zespole. Osoby z dużą potrzebą osiągnięć są motywowane zadaniami, które stanowią dla nich wyzwania.

TEORIA OCZEKIWAŃ VICTORA VROOMA

Według Vrooma motywacja to proces, podczas którego pojawiają się trzy aspekty oceniane przez jednostkę: prawdopodobieństwo otrzymania nagrody, prawdopodobieństwo osiągnięcia celu i stopień zaspokojenia potrzeb przez uzyskanie nagrody. Oznacza to, że nieustannie oceniamy, czy uda mi się otrzymać nagrodę i jaki wysiłek jest potrzebny do osiągnięcia celu, a także czy nagroda, którą mamy otrzymać, jest dla mnie istotna.

TEORIA SPRAWIEDLIWOŚCI JOHNA STACEY'A ADAMSA

Zgodnie z teorią Adamsa ludzie ciągle porównują swój wysiłek i otrzymaną za niego nagrodę do tego, co w zamian za swój wysiłek dostają inni. Pracownicy porównują swój wysiłek, odnosząc się do trzech punktów odniesienia: „innych ludzi”, „systemów” i „samego siebie”.

Inni ludzie to osoby zatrudnione w organizacji na podobnych stanowiskach, przyjaciele, sąsiedzi i osoby, z którymi pracownik ma do czynienia służbowo. Na podstawie rozmów, plotek, informacji uzyskanych z prasy, telewizji czy internetu pracownicy porównują ich wynagrodzenia ze swoimi. Systemy dotyczą faktycznie stosowanej w firmie polityki płac. Samego siebie odnosi się do swoich wysiłków i uzyskiwanych nagród.

Jeżeli stosunki te są oceniane jako równe, to ludzie twierdzą, że sytuacja jest sprawiedliwa. W przeciwnym wypadku dążą do usunięcia tej niesprawiedliwości.

TEORIA WZMOCNIENIA BURRHUSA FREDERICA SKINNERA

Skinner stwierdził, że ludzie starają się poznać zależności między ich zachowaniem a jego skutkami. Człowiek w cyklicznym procesie uczenia się próbuje postępować tak, by to postępowanie zwiększyło jego nagrodę, i zmniejszać częstotliwość zachowań, które skutkują karą. Jest kilka elementów wzmocnień:

- wzmocnienie pozytywne – nagrodzenie zachowania przez inną osobę (np. pochwała kierownika) powoduje, że pracownik stara się zachowywać tak częściej,
- unikanie – pracownik zachowuje się w jakiś sposób, jeżeli pozwala mu to na uniknięcie kary,
- kara – jeżeli pracownik jest karany za jakieś zachowanie, to w przyszłości zachowanie takie zacznie zanikać,
- eliminacja – zachowanie, za które wcześniej pracownik był nagradzany, a obecnie przestał być, będzie zanikać.

TEORIA MOTYWACJI DANIELA H. PINKA

W swojej książce „Drive: kompletnie nowe spojrzenie na motywację” Pink podaje trzy kluczowe elementy, które decydują o naszej motywacji. Należą do nich: autonomia, dążenie do mistrzostwa oraz świadomość celu. Oznacza to, że pracownik jest zmotywowany, jeżeli występują wszystkie te elementy. Ma on autonomię w wykonywaniu zadania, zadanie to jest nieco bardziej wymagające niż zwykle oraz pracownik wie, dlaczego je wykonuje.

W swojej książce Pink obala jeden z mitów motywacji – to mianowicie, że ludzi do pracy motywują pieniądze. Na podstawie badań pokazuje, dlaczego nie jest to stwierdzenie prawdziwe.

TEORIA MOTYWACJI SUSAN FOWLER

Zbliżone podejście zostało przedstawione w książce „Dlaczego motywowanie ludzi nie działa... i co działa”. Według Fowler perspektywa motywacji może być suboptymalna i optymalna. Aby była ona optymalna, muszą zostać zaspokojone trzy potrzeby psychologiczne: autonomii, relacyjności i kompetencji. Te trzy potrzeby są bliskie temu, co proponuje Pink, niemniej zamiast poczucia celu Fowler każe uwzględnić potrzebę relacyjności.

*

Szczegółowa analiza przedstawionych teorii pozwala nam zrozumieć, że motywacja to tak naprawdę temat bardzo złożony. Można jednak zauważyć, że wiele z nich odwołuje się do potrzeb ludzkich związanych z przynależnością do grupy. W takim razie warto się zastanowić, jaka jest najstarsza organizacja ludzka większa od rodziny.

NAJSTARSZE ŹRÓDŁO MOTYWACJI

Najstarszą organizacją jest plemię. Pewnie się zastanawiasz, Czytelniku, jaki związek z motywacją ma plemię? Na takie pytanie odpowiada Ray Immelman w książce „Dobry szef, martwy szef”.

Immelman twierdzi, że potrzeby pracownika danej firmy w dużej części wynikają z tego, jak nasze życie wyglądało w czasach plemiennych. Identyfikuje pięć zasad plemiennych i 23 cechy plemiennych. Jedną z ciekawszych cech plemiennych jest to, że plemię ma wspólnego wroga. Oznacza to, że każda grupa pracowników w danej firmie szuka wroga. Jeżeli mamy podział np. między zarząd a resztą firmy, to oczywiste jest, że takim „wspólnym wrogiem” dla pozostałych pracowników staje się właśnie zarząd. Bardzo interesujące wydaje się stwierdzenie, że jednostki zatrudniają się w firmie w celu podniesienia swojego bezpieczeństwa i swojej wartości. Kombinacja bezpieczeństwa plemienia i indywidualnego oraz wartości indywidualnej i plemiennych świadczy o pozycji danej firmy. Plemiona, które nie zapewniają swoim członkom odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i wartości, dążą ku upadkowi.

Immelman obiecuje, że wdrożenie zarządzania plemiennego w każdej firmie podniesie motywację i lojalność pracowników. Według niego firmy, które wdrażają te zasady, są w stanie przetrwać znacznie więcej niż ich konkurenci, dlatego że odnoszą się do najbardziej pierwotnych ludzkich instynktów – instynktów plemiennych.

Immelman przedstawia tematykę motywacji ze znacznie szerszej perspektywy niż wcześniej przytoczone teorie motywacji. Pojęcie plemienia i związanych z tym zasad oraz cech jest odkrywcze i ma sporo możliwości wykorzystania w firmach.

Książkę Raya Immelmanna warto przeczytać również dlatego, że należy ona do gatunku powieści biznesowych. Jej wartka akcja naprawdę potrafi wciągnąć. Główny bohater – Greg – ma trzy miesiące, żeby uratować fabrykę, realizując zlecenie dla prestiżowego klienta. Niestety terminu, jaki został klientowi obiecany, nie da się dotrzymać nawet kosztem opóźnienia dostaw do pozostałych kontrahentów. Opór wśród pracowników jest ogromny. Wszelkiego rodzaju usprawnienia, które mogłyby podnieść wydajność, są kwestionowane albo przez zespół produkcji, albo przez kontrolę jakości czy dział utrzymania ruchu. Zrozpaczony Greg chwytta się ostatniej deski ratunku i korzysta z pomocy Butcha Johnsona. To właśnie on pomaga mu odkryć zasady rządzące plemieniem i stwierdzić, jakie cechy musi mieć silne plemię, żeby przetrwać i prosperować.

Kiedy przyjrzymy się każdej większej grupie zobaczymy, że pewne zachowania pochodzą z czasów plemiennych. Zamiast z nimi walczyć, może warto w swojej firmie zbudować superplemię, które rozwiązuje dużo problemów z motywacją i lojalnością pracowników? ■