

REPRINT



MAREK MATKOWSKI:

ZADANIE MENEDŻERA

Jak zwiększyć
zaangażowanie pracowników
i ich kreatywność?

Artykuł pochodzi z magazynu THINKTANK, jesień 2011

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[■]

MAREK MATKOWSKI

NAGRADZANIE PRACOWNIKÓW ZWYKLE NIE DZIAŁA

Metoda kija i marchewki wprowadza tylko krótkotrwały stan mobilizacji pracowników, ponadto jest skuteczna jedynie po spełnieniu konkretnych warunków. Prawdziwym wyzwaniem dla menedżera jest wzbudzanie i podtrzymywanie wewnętrznej motywacji u pracowników.

Rozmawiałem ostatnio z zaprzyjaźnionym prezesem dużej firmy. W którymś momencie stwierdził, że sam już nie wie, jak zmusić ludzi do kreatywności. Kiedy zapytałem, co się stało, opowiedział mi następującą historię. Opracował wspólnie z działem HR system motywacyjny, w którym najlepsze pomysły nagradzane są znaczącymi nagrodami pieniężnymi. W pierwszym miesiącu pojawiło się kilka naprawdę ciekawych idei, jednak z czasem zaczęła spadać nie tylko liczba, lecz także jakość pomysłów. Zwiększenie premii za kreatywność nic nie zmieniło. Przeciwnie – było coraz gorzej. „Czy pan coś z tego rozumie?” – zapytał. „Tak” – powiedziałem. Można się było tego spodziewać. To konsekwencja przywiązania do starego modelu myślenia o motywowaniu poprzez kary i nagrody.

W pułapce tradycyjnego myślenia

Myślenie menedżerów i liderów o motywowaniu obarczone jest grzechem nadmiernego przywiązania do teorii, które nie biorą pod uwagę zmian, jakie zaszły w świecie, społeczeństwie i w nas samych. Ilustracją tego mogą być wnioski z pewnego podręcznika zarządzania, w którym autor wylicza, czym m.in. powinien posługiwać się skuteczny menedżer chcący zwiększyć efektywność i zaangażowanie pracowników:

- **premie** (najlepiej za wyniki; premie dla wszystkich pracowników firmy nie działają motywująco, bardziej traktowane są jak wygrana w lotto);
- **udziały** (pracownicy szeregowi zwykle nie doceniają tego, ale menedżerowie wysokiego szczebla często są „kupowani” za udziały w firmie);

- **nagrody i wyróżnienia** (tytuł „pracownik miesiąca” działa, pod warunkiem że za tytułem idzie premia lub przywilej).

Brzmi rozsądnie, prawda? W końcu nic lepiej nie motywuje ludzi niż metoda kija i marchewki. Chcesz, żeby ludzie pracowali wydajnie? Obiecuj im nagrodę. Chcesz zlikwidować jakieś nieefektywne działanie? Ukarz pracownika. Następnym razem już tego nie robi, a jego przykład będzie przestrogą dla innych.

Zmiana w myśleniu o motywacji

Przytoczone wyżej poglądy są efektem szkoldowego mitu o skutecznych narzędziach motywacji stworzonego na początku XX w. na bazie kierunku w psychologii zwanego behawioryzmem. W skrajnej postaci zakładał on, że ludzie – podobnie jak inne zwierzęta – działają według stosunkowo prostych zasad opierających się na stałych, odruchowych lub wyuczonych reakcjach na bodźce. Na założeniu tym w dużej mierze opiera się system społeczny i wychowawczy.

Wyniki badań psychologicznych z ostatnich kilkunastu lat każą zakwestionować prawdziwość tego stwierdzenia. Ludzie nie funkcjonują tak jak szczury w laboratoryjnych eksperymentach. Weźmy np. taką sytuację: szef mówi

Firmy są nadmiernie przywiązane do koncepcji motywowania poprzez nagrody i kary. Ale obietnica nagrody wcale nie motywuje, wręcz przeciwnie – obniża zaangażowanie w pracę i zmniejsza jej efektywność.



FOT: ARCHIWUM AUTORA

pracownikowi, że jeśli do końca miesiąca wykona jakąś pracę, otrzyma znaczącą premię. Pracownik rzeczywiście koncentruje się na zadaniu, realizuje go i otrzymuje nagrodę. Tak to w końcu działa. Nagroda rzeczywiście zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celu.

Jest tylko jedno małe „ale”. Obietnica nagrody dramatycznie zmienia nastawienie do tego, co robimy – i to zazwyczaj na gorsze. Liczne badania dowodzą, że praca wykonywana w celu uzyskania nagrody przestaje nas interesować, tracimy do niej serce. Jedna ze szkół podjęła akcję, której celem było zachęcenie młodzieży do czytania. Uczeń, który w czasie trwania konkursu wypożyczył z biblioteki określoną liczbę książek, zyskiwał prawo do darmowej pizzy. Jak można się było spodziewać, liczba tomów wypożyczanych z biblioteki lawinowo wzrosła. Sukces? Otóż nie. Bliższa analiza wskazała, że najczęściej wypożyczane były najcieńsze wydania. Poza tym uczniowie niewiele pamiętali z treści, a po zakończeniu konkursu liczba wypożyczanych książek spadła znacząco poniżej poziomu sprzed ogłoszenia konkursu. Jak widać, wprowadzenie nagrody za czytanie przyniosło skutek odwrotny do zamierzonego – zmniejszyło atrakcyjność czytania.

Taki sam mechanizm zaobserwowano w firmach, które stosują rozbudowany mechanizm nagradzania premiami za wyniki pracy. Liczne badania dowiodły, że **wprowadzanie nagrody za jakieś zachowanie nie tylko zmniejsza zainteresowanie tym zachowaniem, ale też prowadzi do zmniejszenia efektywności, spadku zaangażowania, znacznego obniżenia kreatywności pracowników i „działań na skróty”**. Dzieje się tak dlatego, że nagrody „przełączają” nas z działania polegającego na wewnętrznej motywacji na działanie sterowane motywacją

zewnątrzną. W pierwszej sytuacji realizujemy coś, bo sprawia nam to przyjemność, w drugiej działa mechanizm „nie ma nagrody, nie ma pracy”. I dotyczy to nie tylko szeregowych pracowników, lecz także szefów korporacji. Stwierdzono jednoznacznie, że wyższe bonusy otrzymywane przez wyższą kadrę menedżerską nie przekładają się na wzrost wyników firmy i prowadzą do drastycznego spadku efektywności menedżerów.

Wewnętrzna motywacja wymaga autonomii

Nagrody niekiedy działają, ale w bardzo ograniczonym zakresie. Po pierwsze, wtedy gdy ludzie mają do czynienia z powtarzalną, rutynową pracą. Obietnica nagrody może w takich sytuacjach podnieść efektywność, o ile spełnione są dodatkowe warunki – szef wyjaśni, dlaczego ta praca jest niezbędna, da do zrozumienia, że wie, iż praca jest nudna, oraz pozwoli pracownikom wykonywać ją na swój sposób. Po drugie, nagrody działają również wtedy, gdy chodzi o krótkotrwały efekt mobilizacji.

A co zrobić, by uruchomić w ludziach wewnętrzną motywację? Jak pisze Daniel Pink, autor koncepcji motywacji 3.0, trzeba dać im przede wszystkim autonomię w czterech obszarach: zadań, które wykonują; czasu, który na nie przeznaczają; sposobów, w jakie je wykonują; i wyboru zespołu, z którym pracują. Wymaga to jednak innego spojrzenia na ludzką naturę – wykraczającego poza stereotyp, że działają przede wszystkim nagroda i kara. **Firmy wydają dziś wiele pieniędzy na rozbudowane systemy kar i nagród, ale wbrew intencjom w dłuższej perspektywie działa to na ich szkodę, bo zmniejsza się zaangażowanie pracowników, spada ich motywacja, efektywność i kreatywność**. Nadszedł czas, by odważnie zmierzyć się z dotychczasową praktyką motywowania pracowników. Jeśli firmy – stosując przestarzałe i nietrafione metody – potrafią uzyskać dobre wyniki, to jakie zyski mogłyby osiągnąć, tworząc środowisko pracy, które długotrwale podtrzymuje i wzmacnia naturalną wewnętrzną motywację ludzi? ■

Marek Matkowski:

psycholog biznesu, wykładowca, konsultant. Przez wiele lat pracował jako wykładowca akademicki, zajmował się psychoterapią, pisał artykuły na temat diagnozy psychologicznej. Od kilkunastu lat zajmuje się działalnością doradczą dla biznesu, wspiera rozwój wyższej kadry menedżerskiej, doradza w kwestiach skutecznego wprowadzania zmian, wywierania wpływu i komunikacji. Jest zewnętrznym mediatorem dla Banku Pekao SA.

» Artykuł nr R1110F04

THINKTANK[®]

ZAMAWIAM:

PRENUMERATA THINKTANK + CZŁONKOSTWO W KLUBIE THINKTANK

- ☐ 999 zł **KLUB THINKTANK PLUS**
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach
+ udział w dorocznej konferencji Forum Rozwoju THINKTANK)
- ☐ 599 zł **KLUB THINKTANK BASIC**
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach)

PRENUMERATA THINKTANK

- ☐ 499 zł **MAGAZYN THINKTANK + BIBLIOTEKA ONLINE**
(Roczna prenumerata THINKTANK + dostęp do biblioteki wiedzy online)
- ☐ 399 zł **MAGAZYN THINKTANK**
(Roczna prenumerata magazynu)
- ☐ 399 zł **ROCZNY DOSTĘP DO BIBLIOTEKI WIEDZY**
(Roczny dostęp do biblioteki wiedzy online)

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: 77 1160 2202 0000 0001 3959 5901

w/10/11

Podpis

Zamówienie prosimy przesłać faxem **(22) 628 04 12**

lub e-mailem: **jbudzynska@mttp.pl**



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 50 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.