MOTYWOWANIE BEZ PIENIĘDZY

–CZY TO MOŻLIWE?

LESZEK SERGIEL

MOTYWOWAĆ BEZ PIENIĘDZY SIĘ … NIE DA.

Każde działanie to koszty. Motywować bez pieniędzy bezpośrednio wręczanych … to jest możliwe. W tym przypadku, koszty jakie się ponosi związane są z jakością pracy menedżera i zakupem, jeżeli jest to potrzebne, usług i materiałów w zewnętrznych instytucjach. Jak powszechnie wiadomo, środki motywacji można podzielić na te finansowe i niefinansowe. Jedne i drugie mogą i służą również do motywowania tzw. pozapłacowego, czyli tego, które jak się okazuje jest równie ważne jak wynagrodzenie.

W pierwszej kolejności zróbmy przegląd prostych, aczkolwiek często zapominanych, środków motywowania bez użycia pieniędzy. Wszystkie te wiążą się z profesjonalizmem w zarządzaniu i umiejętnościami kadry kierowniczej. Co ma do dyspozycji sprawny kierownik?

Pierwszym instrumentem jest **odpowiedni styl zarządzania** zależny od doświadczenia i zaangażowania. Najbardziej motywującym stylem jest delegowanie, które wiąże się z uznaniem kompetencji pracowników i zaufaniem do nich. Niestety bardzo często kierownicy zapominają o zmianie stylu wraz z doświadczeniem podwładnego, co tych ostatnich demotywuje, bo mało kto lubi sytuacje, z których wynika brak docenienia wysiłku związanego z rozwojem kompetencji.

Rzadko stosowanym i nic nie kosztującym środkiem motywacji pozafinansowej jest **poszerzanie odpowiedzialności i samodzielności pracownika** w wykonywanych działaniach, co nawiązuje do delegującego stylu zarządzania, ale może stanowić odrębny, stosowny epizodycznie instrument motywacji np. poprzez ogłoszenie i uczynienie podwładnego szefem jednorazowego zadania – projektu. Powierzenie pracownikowi do realizacji określonego projektu z odpowiednią etykietą indywidualną, może przynieść wiele pozytywnych rezultatów. Wiele osób jest i lubi być odpowiedzialną. Wielu też chce pokazać, że można na nim czy niej polegać i rzadko zawodzą. Wykorzystywanie ambicji pracowników, tych ostatnio motywuje najsilniej, bo jest to tzw. motywacja wewnętrzna, czyli najsilniejsza.

Chyba najbardziej oczywistym instrumentem motywacji niefinansowej jest udzielenie **pochwały**. Do wyboru jest zastosowanie pochwał ustnych lub pisemnych. Jedne i drugie wymagają profesjonalizmu menedżera w stosowaniu, bo łatwo o odwrotny niż motywacja efekt. Ważną kwestią są okoliczności wyrażania pochwały. Najkorzystniej jest chwalić publicznie (krytyka powinna być udzielana w samotności) i za każdym razem kiedy jest naprawdę za co. Jeżeli szef chwali prawie „za wszystko" pochwała traci swoje znaczenie, a zachowanie szefów interpretowane jest jako rutynowe i pozbawia szefa szacunku oraz nie przynosi skutku motywacyjnego. Pochwała, tak jak każda wręczana pracownikowi nagroda, powinna stanowić ważne wydarzenie. Istotną kwestią przy udzielaniu pochwały jest zachowanie zasady psychologicznej odległości i im krótszy czas pomiędzy wydarzeniem za jakie chwalony jest pracownik, a terminem udzielenia pochwały tym korzystniej dla efektu motywacji. Jaką formę, pisemną czy ustną wybrać, aby było efektywnie? Wybór formy powinien być uzależniony od rangi sukcesu pracownika, za jaki ma być pochwalony. Oczywistym jest, że im bardziej spektakularny sukces tym bardziej uroczysta pochwała łącznie z jej pisemną formą. Oczywiście formalne pochwały powinny być wpisywane do akt.

Specyficzną formą pochwały jest **list gratulacyjny**, który można wręczyć osobiście pracownikowi, jak też wysłać na jego adres prywatny, co może pozytywnie wpłynąć na rodzinę. Ciekawym rozwiązaniem było zastosowanie swoistego listu gratulacyjnego wręczanego małżonkom pracowników podczas wigilijnego spotkania, w którym z jednej strony była pochwała dla pracownika, a z drugiej uznanie dla „cierpliwości", jaką muszą wykazywać się partnerzy życiowi pracowników w związku z „nieregularnym" czasem pracy ich drugiej połowy. W efekcie tego działania wzrosła motywacja do pracy i poprawiły się relacje w sytuacjach pracy po godzinach.

Można by powiedzieć, że kolejny instrument, jakim jest **wyrażenie uznania** jest formą pochwały i z takim stwierdzeniem można się zgodzić, ale należy pamiętać, że istnieje jednak różnica pomiędzy pochwałą, a wyrażeniem uznania. Pochwała może być ustna lub pisemna, natomiast wyrażenie uznania może przyjąć formę dyplomu, medalu, odznaki, pucharu lub innego materialnego dowodu., którym pracownik może się szczycić przed światem zewnętrznym i który pośrednio nobilituje pracownika w oczach odwiedzających go osób trzecich. Wysublimowaną formą wyrażenia uznania może być lepsza wizytówka (z lepszym stanowiskiem), która bardzo często wykorzystywana jest na dowód innego środka motywacyjnego jakim jest faktyczny lub pozorny awans. Faktyczny awans, jeżeli jest przyjęty i powiązany z rozszerzeniem obowiązków potrafi zmotywować. Jak się okazuje motywują również awanse pozorne, które nie wiążą się ze zmianą zakresu obowiązków, a jedynie ze zmianą wizytówki i prestiżu z niej wynikającej. Jest to bardzo częste rozwiązanie, gdzie ze względów na strukturę organizacyjną oraz charakter zadań podwładnego niemożliwe stają się realne awanse.

W jednym z rzeczywistych przypadków zastosowania jedynie lepszej wizytówki, w tym przypadku dla przedstawicieli handlowych, na której znalazło się stanowisko zastępca dyrektora ds. handlowych, dodatkowym, niezamierzonym pozytywnym efektem obok wzrostu motywacji był wzrost sprzedaży. Przedstawiciele wyposażeni w lepsze wizytówki byli traktowani z większym szacunkiem i dzięki temu dopuszczani do większej ilości klientów zamkniętych dotychczas na typowych, „zwykłych"

przedstawicieli. Oczywiście stanowisko zastępcy, powodowało ograniczone możliwości negocjacyjne, co nie powodowało udzielania większych rabatów.

Kolejną grupę motywatorów niefinansowych stanowią te związane z codziennym zachowaniem szefów. Na pierwszy plan nasuwa się **kulturalne zachowanie**. Niby takie proste i oczywiste, ale nie zawsze stosowane. Wynikiem kulturalnego zachowania szefów jest atmosfera w pracy, a ta wymieniana jest jako jeden z najważniejszych czynników, dla których ludzie są w stanie zmieniać pracę lub zrezygnować z części wynagrodzenia finansowego. Nic nikogo nie upoważnia do braku szacunku dla innych osób i ich pracy, tym bardziej szef powinien być wzorem do naśladowania, bo jego zachowanie wyznacza standardy zachowania dla innych członków w zespole. Zatem stosowny język, maniery, takt oraz swego rodzaju wrażliwość na potrzeby podwładnych, to motywatory, które trudno przecenić. Szefowie, którzy uznawani są za wielkich przywódców, nie krzyczą na podwładnych, nie deprecjonują ich osób, nie obrażają. W zamian potrafią być opanowani w najtrudniejszych sytuacjach. Kulturalny szef, to szef który ma na ogół najwięcej lojalnych współpracowników.

W grupie motywatorów wynikających bezpośrednio z zachowania przełożonych mieszczą się szeroko pojęte **umiejętności menedżerskie**. Od budowania autorytetu, poprzez ocenę pracownika i udzielanie informacji zwrotnej po wywieranie wpływu. Te ostatnie, to umiejętność m.in. motywowanie z wykorzystaniem reguły konsekwencji (ludzie dostosowują się m.in. do tego jak są postrzegani i opinii na własny temat), zatem umiejętne stosowanie komplementów (nie komplementuje się osób tylko działanie) oraz etykiety indywidualnej lub zbiorowej ma ogromny wpływ na chęć do pracy. Bardziej zaawansowaną techniką jest huśtawka emocjonalna polegająca na zmianie nastrojów pracownika, co powoduje większe zaangażowanie, ale zastosowanie jej warto poprzedzić treningiem, bowiem łatwo tutaj o negatywną interpretację zachowania szefa ze strony podwładnych i demotywację.

Kolejnym nic nie kosztującym motywatorem jest **zasięganie opinii i konsultowanie decyzji u podwładnych**. Opinię szef może zasięgać zarówno w kwestiach zawodowych jak i nie związanych z pracą, np. przed zakupem przedmiotów z kategorii, na której zna się podwładny. Wielu szefów niestety nie wie jakie mają zainteresowania ich podwładni i nie wiedzą w jakich dziedzinach są oni ekspertami w życiu prywatnym. Szef, idąc z pytaniem do swojego podwładnego, który na co dzień jest tokarzem, ale prywatnie jego pasją jest wędkarstwo, o to jaki kołowrotek warto kupić znajomemu na imieniny, wyraża uznanie dla podwładnego oraz uświadamia mu, że ceni sobie znajomość i współpracę z nim. Czy coś może bardziej zmotywować podwładnego jak taka forma uznania i „przynależności"?. Dla podwładnego nie ma znaczenia czy zasięganie opinii czy konsultowanie decyzji przez szefa ma charakter służbowy czy prywatny. Znaczenie ma fakt bycia ważnym dla szefa i posiadanie autorytetu w określonej dziedzinie. Dla zachowania powagi tego środka motywacji, jeżeli nawet sugestie podwładnego nie były najlepsze, warto po podjęciu innej niż sugerowana przez podwładnego decyzji poinformować go, że nastąpiła zmiana warunków i nie było szansy na inną decyzję, ale tak czy inaczej jego sugestie były bardzo przydatne i cenne. Być kimś dla kogoś to wartość sama w sobie.

Można by rzec w świetle powyższych zdań, że motywuje lub demotywuje wszystko czy bardziej precyzując, relacje jakie panują na linii przełożony – podwładny. To fakt. Umiejętności komunikacyjne, profesjonalizm w zarządzaniu to oczywiście warunki skutecznej motywacji, ale ta ostatnia wymaga jednak systemów motywacyjnych zarówno płacowych, jak i pozapłacowych, ale tych związanych zainwestowaniem pieniędzy. Do tych należy szereg rozwiązań, o których kilka słów poniżej.

Czymś co na pewno wiąże się z pieniędzmi, a nie zalicza się do płacy są np. **przyznawane lepsze narzędzia**. Może nowy telefon komórkowy, to już nie szczególnie super motywator (pewnie zależnie od klasy i marki telefonu i zamiłowania do tego typu urządzeń pracownika), ale nowy laptop czy samochód

już tak. Z przykrością jednak stwierdzam, że w swojej praktyce osoby asystującej w zarządzaniu byłem świadkiem wielu błędów popełnianych przez szefów przy okazji dostarczania nowych, lepszych narzędzi . Główny błąd, to fakt, ze nowe lepsze narzędzie było używane, a nie fabrycznie nowe – np. laptop po szefie. O ile w przypadku samochodów jest to jak najbardziej naturalne, aby kierowcom, przedstawicielom lub nowym pracownikom dawać samochód wg zasług i stażu o tyle w przypadku telefonów i laptopów, to warto to przemyśleć i jednak zainwestować w nowe. Drugim błędem była konieczność dofinansowania lepszego telefonu czy laptopa przez pracownika. Jeżeli firma ma ustalony budżet na zakup określonych narzędzi, to pracownik powinien je przyjąć, a nie otrzymywać propozycji dofinansowania z własnych pieniędzy. Trudno jest uznać za motywujące działanie, które kwalifikuje się do powiedzenia „prawie" dostałem nowego, dobrego laptopa.

Pieniędzy może wymagać lepsze biuro lub większa przestrzeń do pracy, choć za lepsze miejsce do pracy uważa się po prostu odpowiednio ustawione w stosunku do wejścia biurko. Przeniesie na chwilę np. do oddziału zagranicznego, jeżeli jest zaakceptowane przez pracownika to często silny bodziec do wydajniejszej pracy i nie wymaga wielu pieniędzy.

Wielu środków wymaga z kolei **szkolenie** pracownika i z jednej strony to oczywiście potrzeba i konieczność przedsiębiorstwa, z drugiej forma inwestycji w pracownika, której charakter powinien być motywujący. Szkolenia potrafią zmotywować, jeżeli są przede wszystkim w odpowiedniej ilości. Zbyt częste szkolenia, zwłaszcza wyjazdowe bywają uciążliwe dla pracowników i ich bliskich. Natomiast zbyt rzadko organizowane nie motywują, bo nie są w stanie rzeczywiście wpłynąć na poprawę i poczucie wartości pracownika. Przy założeniu, że firma chce motywować poprzez organizację rozwoju i szkoleń pracowników, ten aspekt systemu motywacyjnego wymaga systemowego, a nie akcyjnego podejścia do planowanych rozwiązań. Chęć samorozwoju i inwestycji w siebie deklaruje właściwie każdy ambitny pracownik

i możliwość tego podczas pracy pod danym szyldem jest silnie motywującym czynnikiem nie tylko w momencie wyboru firmy jako miejsca zatrudnienia, ale również w chęci stałej pracy w danej organizacji. Świetnym pomysłem pewnego przedsiębiorstwa było i jest przyznawanie indywidualnego budżetu (niezależnie od systemu szkoleń organizowanych przez firmę) szkoleniowego wybranym osobom i możliwość samodzielnego wybrania przez nie terminu, miejsca, tematyki (zawodowej) oraz firmy szkoleniowej. Z jednej strony to uznanie, z drugiej przyznanie odpowiedzialności a z trzeciej racjonalne wykorzystanie środków, bo pracownik dużo czasu zainwestuje w jak najlepsze wykorzystanie przyznanych środków.

Ogromną grupę motywatorów, które kosztują, ale nie stanowią bezpośrednio wypłacanych pieniędzy pracownikowi stanowią tzw. świadczenia dodatkowe i szereg mniej lub bardziej formalnych nagród. Aby był sens i racjonalizacja zainwestowanych w tę grupę motywatorów pieniędzy, powszechnie w firmach tworzy się **tzw. Systemy Kafeteryjne**. Obejmują one w swoim założeniu zarówno systemy wynagrodzeń finansowych i niefinansowych i stanowią swoiste „menu", z którego każdy pracownik, niczym w kawiarni, wybiera sobie, to co dla niego jest w danej chwili najkorzystniejsze. Główny cel i korzyść wynikająca z zastosowania tego rozwiązania to możliwość dopasowania bodźców do indywidualnej sytuacji poszczególnych pracowników. Im bardziej dopasowany bodziec tym większa szansa na zmotywowanie i modyfikację zachowania i postawy podwładnego. Systemy kafeteryjne działają podobnie – umożliwiają pracownikowi dokonanie samodzielnego wyboru jednego lub kilku motywatorów według indywidualnych preferencji, generując porównywalny koszt dla pracodawcy. Skuteczność zastosowania takiego rozwiązania opiera się na założeniu, że skutecznie motywuje tylko bodziec właściwie dobrany do potrzeb motywowanego, które z kolei zależeć mogą m.in. od: wieku, sytuacji materialnej i rodzinnej, cech osobowościowych, płci oraz zainteresowań.

W praktyce oznacza to, że na przykład możliwość uzyskania dopłat do opłat za prywatne przedszkole zainteresuje raczej młodego rodzica, natomiast szerszy pakiet świadczeń medycznych może okazać się lepszym „motywatorem" dla pracownika dojrzalszego. Proponowane rzeczowe nagrody w ramach tego sytemu może pracownik wymienić na gotówkę, co daje mu możliwość otrzymania czegoś wyłącznie dla siebie (nagroda) lub czegoś, z czego skorzystają np. bliscy (gotówka).

Dobór, określenie systemu motywacyjnego, z uwagi na złożoność ludzkiej natury i uwarunkowania ekonomiczne oraz organizacyjne stanowi wyzwanie dla wielu szefów. W większości przypadków jednak większość z ludzi reaguje podobnie, zatem pomimo indywidualnego dopasowywania motywatorów do poszczególnych osób warto zadać sobie trud i określenie choćby głównych zasad zarówno wynagradzania, jak i używania motywatorów pozapłacowych. Inwestycje w ludzi, w ich wynagradzanie, nagradzanie, wyróżnianie i rozwój, jeżeli są przemyślane stają się na ogół bardzo racjonalne i szybko przynoszą zysk. Motywowanie chaotyczne, wg zasady, że wszyscy są równi, właściwie częściej demotywuje i każda wydana w ten sposób złotówka zawsze będzie stanowić jedynie koszt dla firmy. Co wybrać staje się pytaniem retorycznym.

Jak wskazuje badanie *Barometr Pracownika 2015* przeprowadzonego przez IPSOS na zlecenie firmy Edenred - spadek motywacji wsród pracowników dotyczy, aż 40% ankietowanych. Poprawa tego wyniku stanowi spore wyzwanie dla właścicieli, szefów oraz menedżerów firm, którzy nie wiedząc jak zbudować sprawny system motywowania pracowników powini przemyśleć możliwość skorzystania z usług firmy, która oferuje takie rozwiązania.

LESZEK SERGIEL
założyciel i właściciel firmy Witalni.
Licencjonowany Trener Sprzedaży i Zarządzania, Doradca, Mentor. Trener metodą HAE (Horse Assisted Education)