

'Nie oceniaj się według swoich osiągnięć, ale tego, co powinieneś był osiągnąć z racji posiadanych możliwości.'

John Wooden

Praca menadżera w organizacji polega na realizowaniu zadań i osiągnięciu celów poprzez pracowników. Aby tego dokonać, konieczna jest umiejętność efektywnego motywowania. Jak w większości przypadków – łatwiej powiedzieć niż wykonać! Teoria i praktyka motywacji to skomplikowane zagadnienie, które zahacza o szereg pokrewnych dyscyplin z obszaru zarządzania.

Pomimo szeregu prowadzonych badań akademickich i praktycznych, zagadnienie motywacji nadal nie jest w pełni zrozumiane, a już na pewno jej praktyczne zastosowanie pozostawia wiele do życzenia. Bowiem, aby zrozumieć motywację, konieczne jest poznanie natury ludzkiej.... a z tym jest największy problem.

Pracownik to natura prosta, a zarazem skomplikowana. Zrozumienie i zaakceptowanie stanowi podstawę do efektywnego motywowania ludzi w organizacji, a co za tym idzie praktyki dobrego zarządzania i przywództwa.

Poniżej przedstawiamy kilka teorii motywacji wraz z ich praktycznym wymiarem dla życia organizacji i jej ludzi. Przy czym, tak jak powiedzieliśmy wcześniej, motywacja to temat złożony, który zawsze wymaga indywidualnego poznania i przełożenia na aktualne wymogi środowiska pracy i potrzeby pracowników

Zapraszamy do lektury!



Skuteczna motywacja to klucz do poprawy wyników!

Jest takie przysłowie: ‘Można doprowadzić konia do wody, ale nie można go zmusić do picia.’ Tak samo jest z ludźmi. Robimy tylko to, co chcemy lub do czego jesteśmy zmotywowani (naturalnie wyłączając element patologicznego przymusu). Bez względu na to, czy mamy osiągnąć swój cel na wyżynach władzy, czy na fabrycznej hali, musimy być do tego zmotywowani – sami z siebie, lub poprzez czynniki zewnętrzne. .

Czy rodzimy się z samomotywacją? I tak i nie. Jeżeli okaże się, że to akurat nam natura poskąpiła zdolności do samomotywacji, nie mamy się czym martwić ,ponieważ umiejętności motywowania można i należy się uczyć. Jest ona niezbędna, aby przetrwać i odnieść sukces w biznesie.

Osiąganie wyników jest iloczynem posiadanych umiejętności i stopnia motywacji. Umiejętności z kolei zależą od wielu zmiennych, w tym wykształcenia, doświadczeń i wykształcenia – we wszystkich tych obszarach postępy osiąga się powoli. Z drugiej strony, motywację można poprawić relatywnie szybko. Istnieje na to wiele sposobów, co sprawia, że młody stażem menadżer często nie wie nawet od czego zacząć. Jako podstawowe wytyczne, możemy wspomnieć o siedmiu najpopularniejszych strategiach poprawy motywacji:

- Udzielanie wsparcia i stawianie wysokich wymagań
- Stosowanie dyscypliny i efektywnych narzędzi reprimendy
- Sprawiedliwe traktowanie ludzi
- Spełnianie potrzeb pracowników
- Efektywne i zrozumiałe wyznaczanie celów
- Restrukturyzacja zadań, jeżeli istnieje tego potrzeba
- Wyznaczanie nagród adekwatnych do osiągniętych wyników w pracy

Są to podstawowe strategie, których unikalny ‘mix’ będzie różnił się w zależności od organizacji i sytuacji. Chodzi przede wszystkim o zmniejszenie różnicy pomiędzy istniejącym a pożądanym stanem motywacji pracownika. W każdym przypadku, stawiane pracownikowi cele oraz przyporządkowany im system motywacyjny muszą funkcjonować w ramach obowiązujących procedur i kultury organizacji.

Case Study:

W jednym z bardziej rozbudowanych badań nad motywacją pracowników przeprowadzonym na próbie 31 tys. mężczyzn i 13 tys. kobiet ze Spółki Gazowniczej w Minneapolis, USA, naukowcy próbowali ustalić, czego przyszli pracownicy najbardziej pożądamy w pracy. Badanie prowadzona na przestrzeni 20 lat (między 1945-1965 rokiem) i jego wyniki były dość nieoczekiwane. Rezultaty różniły się nieznacznie pomiędzy populacją mężczyzn i kobiet, przy czym obie grupy uznały **poczucie bezpieczeństwa** za najważniejszy czynnik motywacyjny. Kolejne czynniki to:

- **Rozwój osobisty**
- **Rodzaj wykonywanej pracy**

Communicate

Integrate

Succeed

- **Poczucie dumy z przynależności do organizacji**

To, co zaskoczyło badaczy, to fakt, że czynniki takie jak: poziom wynagrodzenia, świadczenia socjalne, warunki pracy zostały bardzo nisko sklasyfikowane zarówno przez mężczyzn jak i kobiety. Na przekór powszechnemu mniemaniu okazało się, że pieniądze nie stanowią najsilniejszego motywatora – przy czym NIGDY nie należy tego traktować jako zachęty do niskiego i mało sprawiedliwego wynagradzania pracowników.

Podstawowe teorie motywacji:

Tradycyjna teoria 'X' – Sigmund Freud

Przypisywana Sigmund Freud'owi, który nie należał do szalonych miłośników ludzi, i który patrzył na otoczenie dość pesymistycznie. Teoria 'X' zakłada, iż wszyscy ludzie są leniwi, nienawidzą pracy do tego stopnia, że jej unikają; nie mają ambicji i nie potrafią przejawiać inicjatywy i brać na siebie odpowiedzialności. Jedynym, czego chce przeciętny człowiek, to poczucie bezpieczeństwa, zaś aby zmusić go do pracy, trzeba mu albo oferować nagrodę, albo dyscyplinować, zastraszać i karać. W skrócie jest to tzw. filozofia "marchewki i kija" w zarządzaniu.

Teoria 'Y' – Douglas McGregor

Stoi w znaczącej sprzeczności do teorii 'X'. McGregor bowiem uważa, że ludzie chcą się uczyć, zaś praca należy do naturalnych potrzeb człowieka, do tego stopnia, iż kieruje nami samodyscyplina, która z kolei przeradza się w samorozwój. Pracownicy, według teorii 'Y' nie pracują dla nagród pieniężnych, ale dla możliwości samodecydowania o wyborze trudnych i ekscytujących zadań. Praca menadżera polega zaś na „przekuciu” tych naturalnych ludzkich potrzeb na produktywne i efektywne działania dla potrzeb organizacji.

Teoria 'Z' – Abraham Maslow

Główne założenia teorii Maslowa koncentrują się wokół znaczenia i wagi pracy dla każdego człowieka, co dobrze oddaje cytat z "Candida" Voltaire'a: "Praca pozwala rozpędzić trzy podstawowe zła – nudę, zbrodnię i biedę". Charakter człowieka jest sumą jego pracy i tylko stworzone w pracy dzieła żyją po jego śmierci. To chyba najlepiej oddaje główne założenia „Teorii hierachii potrzeb” opracowanej przez Maslowa.

Teoria motywacji – Frederick Herzberg

Teoria jest oparta na wynikach analizy wywiadów przeprowadzonych z 200 inżynierami i księgowymi z okolic Pittsburgh'a w Stanach Zjednoczonych. Według Herzberg'a, ludzie pracują przede wszystkim w swoim dobrze pojętym interesie, ponieważ praca daje im poczucie szczęścia i równowagi psychicznej. Potrzeby człowieka można podzielić na dwie kategorie:

Potrzeby zwierzęce (czynniki higieniczne)	Potrzeby ludzkie(motywatory)
Nadzorowanie	Uznanie
Relacje międzyludzkie	Praca
Warunki pracy	Odpowiedzialność
Wynagrodzenie	Rozwój

Brak lub niedostateczny rozwój czynników higienicznych może mieć wpływ demotywuujący na pracownika. Przy czym, jeżeli występuje na satysfakcjonującym poziomie, wcale nie działa motywującą na ludzi.

Teoria motywacji - Victor Vroom

“Teoria oczekiwań” Vroom’a została opracowana jako kontynuacja wcześniejszych badań. Według jej założeń, styl przywództwa powinien być każdorazowo ‘dopasowywany’ do sytuacji oraz zarządzanej grupy. Przykładowo, w określonych sytuacjach i grupach, dobrze jest, gdy decyzję podejmuje szef, zaś kiedy indziej, gdy decyzję podejmuje wspólnie grupa. Wynikiem takiej tezy jest twierdzenie, że człowiek, aby czuł się zmotywowany, powinien otrzymywać nagrodę odpowiadającą jego oczekiwaniom, nie zaś oczekiwaniom i opiniom menadżera.

Zastosowanie praktyczne teorii motywacji w miejscu pracy:

Literatura na temat zarządzania jest pełna przykładów wykorzystywania narzędzi motywacji, które okazały skuteczne lub całkowicie nieefektywne. Poniżej prezentujemy kilka strategii, których praktyka pokazała, w którą stronę należy zmierzać, aby skutecznie motywować pracowników.

Podejście “Marchewka/kij”

Tradycyjny wikoriański styl zarządzania przez nakładanie surowej dyscypliny i kar, nie tylko nie przyniósł oczekiwanych rezultatów, ale pozostawił po sobie ogólne poczucie niezadowolenia i krzywdy wśród tzw. „klasy pracującej”.

Zarządzanie przez karanie zdaje się nie tylko przynosić negatywne wyniki, ale też przyczynia się do tworzenia podziału i niechęci pomiędzy “nimi” (kadrą zarządzającą) a “nami” (pracownikami). W przeciwieństwie do tego, podejście typu „marchewka”, na które składają się akceptacja, pochwała i uznanie za podejmowane przez pracownika wysiłki, poprawia atmosferę w pracy, zwiększa produktywność i przynosi wyższą satysfakcję z wykonywanej pracy.

„Niezbędnik” narzędzi motywacyjnych menadżera

Głównym zadaniem menadżera jest stworzenie wysoce produktywnego miejsca pracy we współpracy/poprzez podlegającym mu pracownikom. Menadżer powinien motywować swój zespół i każdego z pracowników indywidualnie. Motywowanie ma na celu, z jednej strony: zwiększenie produktywności, zaś z drugiej, rozwój poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy u wszystkich członków zespołu.

Poniższe zestawienie prezentuje najbardziej uniwersalny zestaw strategii motywacyjnych menadżera:

- akceptacja, pochwała i uznanie
- zaufanie, szacunek i stawianie wysokich wymagań
- lojalność – w obie strony
- eliminowanie barier organizacyjnych, które mogą utrudniać osiągnięcie wyników przez jednostki i zespoły (efektywnie funkcjonujące procesy, systemy, metody pracy i zasoby)
- interesująca praca
- dobra komunikacja
- motywatory finansowe

Case Study:

Szwedzka stocznia okrętowa, Kockums, w przeciągu dziesięciu lat zdołała zamienić 15 milionów dolarów straty na 100 milionowy zysk, a to dzięki zmianie postrzegania pracy robotników w zakładzie, co przełożyło się na ich wysoką motywację.

Kolejny przykład – firma Western Electric odnotowała dramatyczny wzrost produktywności tylko i wyłącznie dzięki zwiększeniu codziennego zainteresowania sprawami pracowników przez kadrę zarządzającą.

Nie wymuszaj - przekonuj!

Siła przekonywania jest dużo skuteczniejsza niż wymuszanie. Menadżerowie mają dużo większą szansę na sukces, gdy efektywnie posługują się persfazją. Persfazja buduje morale, wyzwala inicjatywę i zwiększa motywację – wymuszanie je zabija. Trzy najważniejsze elementy efektywnej persfazji to:

- sugestia;
- odnoszenie się do osobistych sentymentów/uczuć, i
- odwołanie się do logiki

Jeżeli proces przekonywania zostanie zakończony sukcesem, pracownik jest zmotywowany do wykonania zadań. Tym samym cel menadżera zostaje osiągnięty po cichu, delikatnie i minimalnym nakładem wysiłku.

Communicate

Integrate

Succeed

Podsumowanie

Nie istnieje jedna właściwa odpowiedź na pytanie, jak motywować ludzi? Czy pieniądze są motywatorem? Na pewno tak, ale same pieniądze nie wystarczają. Powyżej przedstawiliśmy podstawowe teorie motywacji oraz przykłady ich praktycznego zastosowania. Należy bowiem pamiętać, że tylko praktyka działań prowadzi do doskonałości. To człowiek jest centralnym punktem istnienia każdej organizacji, zaś przywództwo jej najważniejszym wyznacznikiem. Od tych dwóch elementów zależy, jaki model motywacji sprawdzi się najlepiej dla danego zespołu. Każdy menadżer i lider powinien traktować rozwój umiejętności motywowania swoich ludzi za krytyczny dla sukcesu osobistego i organizacji.

Powodzenia!

Kelham Group z przyjemnością pomoże Państwu w opracowaniu i wdrożeniu szerokiego zakresu programów szkoleniowych w organizacji. Chętnie odpowiemy na wszelkie związane z tym zagadnieniem pytania: magda.kelham@kelhamgroup.eu