

## Czy pieniądze mogą zmusić człowieka do pracy?

---

Menedżerowie, praktycy HR doskonale wiedzą, że aby zachęcić pracownika do wydajniejszej pracy nie wystarczy zwiększyć jego pensji. Można pokusić się o stwierdzenie, że samo podniesienie wynagrodzenia w żaden sposób nie zmieni zaangażowania pracownika.

**Wynika to z faktu, że stałe comiesięczne wynagrodzenie za pracę, z psychologicznego punktu widzenia, postrzegane jest przez człowieka jako czynnik motywujący go jedynie do stawienia się w miejscu pracy i wykonania zleconych zadań. W żadnym lub w znikomym stopniu zwiększona pensja wpływa na wzrost kreatywność i emocjonalnego zaangażowania w wykonywaną pracę.**

Co zatem motywuje pracownika do zaangażowania i wydajnej pracy? Istnieje wiele teorii na temat motywacji. Jedną z najbardziej znanych teorii autorstwa Abrahama Masłowa prowadzi od następującej konkluzji: gdy tylko znajdziemy pracę, gdzie wynagrodzenie pozwala nam na sfinansowanie podstawowych potrzeb, mieszkania i żywienia, wówczas szukamy nowych wyzwań, które moglibyśmy realizować. Nie mając celu, o który możemy walczyć, narażamy się na popadnięcie w marazm, znużenie czy rutynę.

McGregor natomiast twierdził, że ludzie, przy zapewnieniu im właściwych warunków, mogą odczuwać przyjemność z wykonywania pracy.

W teorii Masłowa na pierwszym planie, jako czynnik motywujący, wysuwają się wyzwania jakie stawia przed człowiekiem sama praca, zaś teoria McGregora głosi, że kluczem do motywacji jest zapewnienie odpowiedniej atmosfery i właściwych warunków.

Kolejną kluczową myślą jest idea Herzberga odnosząca się zarówno do pracy samej w sobie jak i do warunków jej wykonywania. Zgodnie z jego odkryciami źródłem negatywnej motywacji jest środowisko pracy, natomiast czynniki wywołujące nasz entuzjazm znajdujemy w samej pracy. Tak więc osoba pracująca w przyjaznym wspierającym otoczeniu, ale wykonująca zadania niedopasowane do jej możliwości i kompetencji, nie stanowiące wyzwania, nie będzie odpowiednio zmotywowana do spełniania powierzonych jej obowiązków. Analogicznie praca będąca pasją nie będzie wykonywana efektywnie wówczas, gdy otoczenie w firmie będzie niesprzyjające.

Znajomość tych teorii jest ważna nie tylko dla odkrycia czynników motywujących, ale także tych pozbawiających nas motywacji. Czynników może być wiele, a jednak - jak podkreślił Herzberg - nie wszystkie wiążą się z samą pracą. Mogą mieć one związek z tym, jak się czujemy, ile mamy energii, z koniecznością przebywania w niechlujnym biurze, jak również z faktem, że wolelibyśmy robić coś innego, co bardziej nas motywuje. Podążając za myślą Herzberga zauważamy dwa obszary, na które wpływając osiągniemy większy stopień motywacji.

Pierwszy z nich to kultura organizacyjna, która kształtuje atmosferę pracy. Drugi odnoszący się do pracy samej w sobie to system ocen okresowych, który odpowiednio wdrożony jest doskonałym narzędziem motywacyjnym.

Kultura organizacji to obowiązujący w firmie system wartości, norm, symboli, wzorów zachowań określających sposoby postępowania i hierarchię wartości w organizacji. Istnieje w każdej organizacji (niezależnie od tego czy sobie to uświadamiamy) i silnie wpływa na zachowania pracowników, jak również na odbiór firmy przez klientów i partnerów zewnętrznych.

Kultura organizacyjna przejawia się w czterech podstawowych obszarach kształtujących atmosferę w miejscu pracy:

- Sposób współpracy pracowników ze sobą, (np.: czy wymieniają się informacjami, czy ze sobą rywalizują)
- Sposób, w jaki menedżerowie traktują swoich podwładnych
- Stosunek pracowników do wykonywanej przez nich pracy (np.: kreatywność - przestrzeganie procedur, skrupulatność - niedbałość)
- Relacje pracowników z otoczeniem firmy (z klientami, dostawcami, udziałowcami)

Kultura organizacyjna pełni kluczową funkcję w motywowaniu pracowników, ponieważ umożliwia integrację uczestników organizacji - tworzy firmową tożsamość, określa kryteria sukcesu, definiuje kryteria akceptacji i odrzucenia, pozwala dokonywać korekty własnych zachowań poprzez odnoszenie ich do zachowania innych pracowników, zmniejsza poczucie niepewności i wpływa na wzrost poczucia bezpieczeństwa, dostarcza gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w firmie i otoczeniu, umożliwia jednolite postrzeganie kryteriów pomiaru efektów pracy.

Odpowiednio modelując kulturę organizacyjną, osiągamy znaczące efekty w poziomie zmotywowania pracowników.

Drugim wspomnianym wyżej narzędziem motywacji pozafinansowej są oceny okresowe. Odpowiednio przeprowadzane pozwalają zarówno na dokładne zdefiniowanie oczekiwań pracodawców co do efektów pracy, jak również oczekiwań pracowników wobec pracy. Pracownik, który widzi, że firma umożliwia mu realizację jego ważnych potrzeb oraz uwzględnia cenione przez niego wartości, jest silnie zmotywowany.

Kiedy istnieje wyraźna zależność między zaangażowaniem, rezultatem pracy a nagrodą, pracownik będzie miał poczucie, że efektywna praca jest elementem decydującym o otrzymaniu nagrody. Zatem pracownik musi wiedzieć, w jaki sposób i dlaczego efekty jego pracy będą oceniane przez menedżera. Menedżer natomiast kontroluje wykonanie zadań oraz informuje podwładnego o postępach ich realizacji.

Główne zasady przeprowadzania ocen okresowych to:

- Dokonywanie wraz z ocenianym pracownikiem
- Rozliczanie pracownika z ustalonych zadań
- Umożliwienie pracownikowi odniesienia się do oceny
- Ustalenie planu działań na najbliższy okres wraz z określeniem mierników stopnia realizacji powierzonych zadań
- Zaplanowanie przedsięwzięć umożliwiających realizację powierzonych zadań (np. szkolenia, zmiana warunków pracy).

Opisane w artykule kwestie, są jedynie namiastką tematyki pozafinansowego motywowania pracowników. Skuteczne metody szkoleniowe w tej dziedzinie wypracowała działająca na polskim rynku od 1998 roku, firma doradczo - szkoleniowa Extreme Management Solutions. Opracowany przez Extreme program szkoleniowy dostarcza praktycznych narzędzi do pozafinansowego motywowania pracowników.

---

Autor: Magdalena T Raczkowska

Artykuł pobrano ze strony [eioba.pl](http://eioba.pl)