

Marchewka czy kij

Motywacja jako jedna z czterech klasycznych funkcji zarządzania organizacją nabiera szczególnego znaczenia w pracy zespołowej. Sukces drużyny tworzą zarówno sami zawodnicy jak i ich trener. Nie odniesie się zespołowego powodzenia bez istotnego udziału kierownika. Różnego rodzaju badania dowodzą, że o ile awans zwykłych pracowników w 90% zależy od ich wiedzy technicznej, a tylko w 10% od umiejętności kierowania innymi, to w przypadku menadżera wiedza techniczna rzutuje w 20% na sprawność działania, a pozostałe 80% to doświadczenie i sztuka. Zarządzający musi umieć motywować pracowników do zaangażowania się w to co robią. Pracownik musi być świadomy po co wykonuje daną czynność i czemu ona ma służyć. Tylko 5 do 10% potencjału zawartego w człowieku wykorzystywanego jest w miejscu pracy. Pozostała energia spożytkowana jest na szukanie dodatkowych zajęć poza głównym zakładem pracy.

Powszechnie przyjęło się uważać, że głównym czynnikiem motywacyjnym pracowników do lepszej pracy jest wyłącznie zwiększenie wynagrodzenia. W praktyce okazuje się, że istotniejszą rolę motywacyjną mają wewnętrzne czynniki podkreślające przekonanie o dowartościowaniu i słuszności tego co się wykonuje. W systemie nagradzania i karania, silniejszym bodźcem są nagrody. Kara zniechęca do wydajniejszej i efektywniejszej pracy. Zanim zdecydujemy się nałożyć karę powinniśmy poznać powody złej pracy. Może przyczyna leży w źle dobranym stanowisku pracy, monotonii spowodowanej powtarzalnością operacji, brakiem właściwego przeszkolenia, czy nadmiernym hałasem. Często słuszniej jest rozstać się z pracownikiem niż podejmować wobec niego działania represyjne. Kara jako kilkakrotnie silniejszy bodziec od nagrody, częściej nie mobilizuje do zmiany nastawienia do wykonywanej pracy, niż mobilizuje do poprawniejszego działania. Kara jako motywacja negatywna powinna być stosowana w wyjątkowych sytuacjach. Karą jest już sam brak nagrody.

Darmowym efektem motywacyjnym jest widoczne usuwanie tego co załodze przeszkadza. Na przykład nadmiar odpraw, kontroli czy zwyczaju publicznego krytykowania podwładnych. Podstawą zrozumienia jest właściwa komunikacja pomiędzy szefem a pracownikiem. Pracownik chce wiedzieć co ważnego dzieje się w jego firmie. Jakich zmian może oczekiwać. Chce mieć możliwość wypowiedzenia się w istotnych i mniej istotnych sprawach. Pracownik chce mieć stworzone warunki do utożsamiania się ze swoim zakładem pracy, ze swoją produkcją, ze swoimi kierownikami. Dobry menadżer musi szukać w ludziach to co najlepsze, musi być pozytywnie nastawiony do ich problemów, potrzeb i propozycji. Nie można z założenia ludziom nie ufać. Podejrzewać ich o niechęć do załatwiania powierzonych im spraw. Skutkuje to izolacją kierownika od pracownika. Pracownik z czasem nabierać będzie coraz gorszych cech. Jeżeli będziemy doceniać ich wysiłek, lojalność i przywiązanie do zakładu pracy będą dokładać starań, aby nie stracić w oczach przełożonego z pozytywnym skutkiem dla całej grupy. Musimy widzieć potrzeby innych ludzi nie uważając, że wszyscy mają takie same potrzeby jak my. Nie możemy motywować innych jeżeli nie wiemy czego oni potrzebują. Prawdziwy szef to taki który wysłucha innych i wyznaczy wspólne cele podnosząc równocześnie poprzeczkę wymagań. Dobry pracownik patrzy w przyszłość. Nie zadawała go codzienne odklepywania zadań. Chce znać plany firmy i na ich tle wpisać się ze swoimi celami. Stąd

menadżer ze swoją wizją rozwoju musi dzielić się z podwładnymi. Musi ich zaszcześcić nową perspektywą określając nowe zadania jaki ich czekają. Dochodzenie do wyznaczonego celu z reguły odbywa się w grupie, rzadko w pojedynkę. Czynnikiem motywacyjnym jest wyznaczenie wzorca. Pokazanie najlepszych i spuentowanie „skoro się innym udało, to i nam musi się udać”.