

# Jak motywować ludzi

Motywowanie zespołu do efektywnej pracy jest zadaniem osób odpowiedzialnych za zarządzanie przedsiębiorstwem. Do dyspozycji stoją dwa rodzaje motywacji: w wymiarze pionowym i poziomym.



**Ekspert**

**Siergiej Krasulenko**  
ekspert Growth Business Management  
[www.krasulenko.bbblog.pl](http://www.krasulenko.bbblog.pl)

Choć każdy zwiększa zaangażowanie pracownika i wpływa na poprawę jego statusu, o ich zastosowaniu w danym momencie powinno decydować wiele zróżnicowanych czynników.

## Pieniądze? Niekoniecznie...

O roli i zasadach motywowania pracowników napisano wiele poradników i opracowań naukowych. Powszechna wiedza i świadomość na ten temat pozostają jednak na dość niskim poziomie. Tylko doświadczeni menedżerowie wiedzą, że wynagrodzenie nie jest najważniejszym motywatorem. Według przeprowadzonych badań, taka forma gratyfikacji wpływa korzystnie na członków zespołu wyłącznie krótkookresowo – od 1 tygodnia do 3 miesięcy. Podobnie funkcjonują benefity, takie jak telefon służbowy czy laptop – nie dość, że na motywację wpływają krótkotrwanie, to siła ich działania jest odczuwalna wyłącznie dla pracowników młodego pokolenia. Tylko oni docenią bowiem wkład finansowy firmy w gadżety, na które sami nie mogliby sobie pozwolić. Można

kresu obowiązków, bez wcześniejszego awansu. Atutem motywacji w wymiarze pionowym jest wyraźna poprawa statusu – nowe stanowisko dowartościowuje, daje prestiż i uznanie w oczach innych. Wręczając awans, zarząd przedsiębiorstwa pokazuje, że docenia starania pracownika i wysoko ocenia jego kompetencje. Sam członek zespołu może przez to realizować potrzeby szacunku i uznania – znajdujące się na przedostatnim, wysokim poziomie piramidy Masłowa. Motywując pracownika poprzez awans, należy jednak pamiętać o zachowaniu prostej zasady, w myśl której awans nie powinien zostać zaproponowany zbyt szybko – jeżeli tak się stanie, inni pracownicy mogą nie żywić należytego szacunku i nie uznawać nadanych uprawnień. Dana osoba powinna zapracować na awans poprzez wcześniejszą działalność na wszystkich stopniach kariery w przedsiębiorstwie.

W przypadku motywacji poziomej zestaw zalet wygląda podobnie. Poprzez nadanie nowych uprawnień i rozszerzenie kompetencji wzrasta wartość pracownika. Staje się on również bar-

dzić do konfliktów. Można to zaobserwować np. na przykładzie udziału w zyskach służb finansowych. Jednym z ich zadań jest bowiem optymalizacja podatkowa. Jest to działanie skierowane na wykorzystanie wszystkich dostępnych w ramach prawa instrumentów, aby zmniejszyć podstawę do opodatkowania, co spowoduje także zmniejszenie zysków skierowanych na wypłatę dywidendy. Jeżeli kluczowi pracownicy działu finansowego w ramach motywacji otrzymują udziały, z których należy im się potem wypłata dywidendy, to dochodzi do sytuacji błędnego koła, gdyż dobrze wykonując swoją pracę i optymalizując podatki, zmniejszają należną im z tytułu udziałów dywidendę. Podobną sytuację można zaobserwować u menedżera, który w ramach motywacji otrzymał udziały przedsiębiorstwa, a więc stał się jednocześnie i zarządzającym, i właścicielem. Istnieje wówczas możliwość konfliktu wewnętrznego, spowodowanego odmiennym postrzeganiem biznesu. Posiadacze są zainteresowani maksymalizacją zysków firmy, ponieważ od tego zależą ich dywidendy. Kadra zarządzająca jest z kolei zorientowana na zwiększanie rozwoju przedsiębiorstwa, bo od tego zależy skala ich obowiązków, co skutkuje zwiększeniem nakładów inwestycyjnych, które służą rozwijaniu biznesu lub też zwiększaniu mocy produkcyjnych. Pociąga to za sobą wzrost wydatków administracyjnych (samochody, telefony służbowe, powierzchnie biurowe itp.), które zwiększają koszty i obniżają zyski. Jest to powód konfliktu między właścicielem a menedżerem: celem właściciela jest jak największy zysk, a menedżera – zwiększenie rozwoju i polepszenie warunków pracy, które są związane ze wzrostem kosztów. Menedżer posiadający udziały musi zatem zwalczyć w sobie ten wewnętrzny konflikt. Można to zrobić, ustalając przejrzyste reguły (np. dotyczące polityki wypłaty dywidend), które uwzględniałyby cele zarówno zarządzającego, jak i właściciela. ■

## Wynagrodzenie nie jest najważniejszym motywatorem. Forma gratyfikacji finansowej wpływa korzystnie na ludzi wyłącznie krótkookresowo

zatem zaryzykować stwierdzenie, że im wyższe stanowisko pracownika, tym siła motywacji finansowej i rzeczowej jest mniejsza. Z tego powodu motywowanie poprzez podwyżkę wynagrodzenia powinno być stosowane dodatkowo – jako czynnik wspierający – a największa siła motywacji powinna tkwić w podwyższeniu statusu pracownika.

## Pionowo czy poziomo?

Istnieją dwa wymiary motywacji: pionowy i poziomy. Choć oba służą wyróżnieniu i dowartościowaniu pracownika, istnieją między nimi znaczące różnice. Pierwszy polega na awansowaniu pracownika na wyższe stanowisko w strukturze pionowej. Drugi obejmuje rozszerzenie kompetencji i za-

dziej odpowiedzialny za działalność firmy. Aby taki status utrzymywał się długo, zarządzający powinni być wyczuleni na pojawienie się objawów tzw. syndromu wypalenia menedżera. Polega on na odczuwalnym nadmiarze obowiązków, prowadzącym do wyczerpania i niemożności dalszej, efektywnej pracy. Wówczas jedynym wyjściem jest odpoczynek psychiczny, ponieważ motywacja zarówno w wymiarze pionowym, jak i poziomym przestaje działać. W tej sytuacji korporacja zarządza pracownikowi zmianę otoczenia i wysyła menedżera do innej filii lub oddziału.

## Wady motywacji

Istniejące systemy motywacji mają również swoje wady i mogą prowa-