

Agnieszka Piekarska

Autorka jest trenerem Achieve-Global. Specjalizuje się w szkoleniach z przywództwa i obsługi klienta.

KONTAKT:

agnieszka.piekarska@achieve-global.pl

Szefie, chwal mnie

Modelowanie zachowań pracowników za pomocą nagród i kar

Teoria motywacji to wiedza obszerna i ciągle nie do końca odkryta. W praktyce organizacje tworzą własne systemy motywacyjne, zwykle szczegółowo wpisane w regulaminy i procedury. Na ile jednak te systemy i działania są zgodne z psychologiczną wiedzą na temat motywacji człowieka? W jaki sposób szefowie mają skutecznie motywować pracowników do pracy?

Temat nagród i kar najdokładniej został zbadany i opisany przez behawioryzm. Założmy, że nasze zachowania są zdeterminowane przez konsekwencje działań. Te konsekwencje podzielono na miłe i niemiłe. Wzmocnieniem jest osiągnięcie czegoś miłego lub odsunięcie czegoś nieprzyjemnego. Karą – osiągnięcie czegoś przykrego, ale również nieosiągnięcie czegoś miłego, co osiągnąć mogliśmy. Przykładem obrazującym oba sposoby działania wzmocnień jest płacz dziecka. Rodzic, biorąc płaczące dziecko na ręce, uspokaja je, nagrodą jest spokój. Z pewnością powtórzy to działanie, kiedy usłyszy płacz i nie będzie chciał, żeby dziecko rozkrzyczało się na dobre. Tym samym unika czegoś nieprzyjemnego. Z punktu widzenia dziecka wzięcie na ręce jest nagrodą za płacz. Ponieważ nagroda mu się podoba, uzna

płacz za skuteczny sposób jej otrzymywania.

Modelowanie zachowań

Kary i nagrody służą modelowaniu zachowań, ale mechanizmy ich działania są różne. Wzmocnienia nasilają zachowania i motywują do działań. Kary tłumią poprzedzające je zachowania. Kolejna ważna różnica polega na częstoci pojawiania się bodźców. Kara jest efektywna, jeśli pojawia się za każdym razem, gdy wystąpi niewłaściwe zachowanie oraz bezpośrednio po nim. Stąd strach przed karą nie powstrzymuje przestępcy, ponieważ kara za występki pojawia się sporadycznie. Nagrody zaś stosowane do podtrzymywania pożądanego zachowania działają najefektywniej, jeśli pojawiają się co jakiś czas, najlepiej niespodziewanie i w nieregular-

nych odstępach. Dobrze też, jeśli są zróżnicowane.

UWAGA

Pamiętajmy, że zachowania nienagradzane zanikają. Oznacza to, że jeśli pracownik się stara, a nikt tego nie zauważa, najprawdopodobniej po pewnym czasie przestanie się starać.

System nagród i kar

W organizacjach spotykamy dwa systemy nagród i kar: formalny i nieformalny. Formalny jest zapisany, zatwierdzony, określony przez przepisy, procedury i regulaminy. Nieformalny jest związany z kulturą firmy, stylem zarządzania menedżerów, zwyczajami czy rytuałami, najczęściej nigdzie

niespisanymi. W systemie formalnym menedżer dysponuje stosunkowo niewielką ilością kar i znacznie większym arsenałem nagród. Przewaga nagród nad karami jest zdecydowana. Jest również logiczna, jeśli popatrzymy na trudności we właściwym i skutecznym stosowaniu kar do eliminowania niepożądanych zachowań.

Nagrody formalne – chociaż jest ich dużo – w niewielkim stopniu spełniają funkcje wzmocnień pożądanых zachowań. Przede wszystkim cechuje je wysoka regularność i przewidywalność, trudno tu znaleźć element zaskoczenia. Systemy motywacyjne (pakiety pracownicze) są traktowane jak coś, co po prostu się należy, a nie jako nagroda do zdobycia. Tym samym nie są to narzędzia motywujące. Można natomiast uznać, że mają wpływ na tworzenie postaw roszczeniowych pracowników. Nie jest to oczywiście wina pracowników, tylko konsekwencja konstrukcji tego typu systemów motywacyjnych.

Premie a wyniki

Premie za osiągnięcie wyników działają w nieco inny sposób. Przede wszystkim zachęcają nie tyle do pracy, ile do osiągnięcia wyników. Osiągając je, pracownicy starają się zminimalizować konieczny wysiłek, na przykład skupiają się na manipulowaniu cyframi, harmonogramami, kosztami, czasami posuwają się do zachowań nieetycznych etc. Dlatego premie te nie są dobrym wzmocnieniem w podnoszeniu jakości pracy i kształtowaniu pożąda-

nych zachowań, chyba że jedynym pożądanym zachowaniem jest osiąganie wyników, bez względu na sposoby. Osoba, która wynik osiągnie, otrzyma premię i prawdopodobnie będzie chciała ten sukces powtórzyć w następnych miesiącach. A co dzieje się z osobą, która też się starała, a wyniku nie osiągnęła? Otóż spotka ją kara. Nie osiągnie czegoś miłego, co osiągnąć mogła i chciała. Im bardziej chciała, im bardziej nagroda była pożądana, tym zniechęcenie będzie większe. Taka osoba uznaje, jawnie bądź nie, wynik za niesprawiedliwy, jest rozczarowana i może potrzebować większej zachęty, żeby stanąć ponownie do wyścigu. Sprawdzają się w tych sytuacjach nagrody pocieszenia i inne formy uznania oraz podziękowania ze strony przełożonych za włożony wysiłek i zaangażowanie.

Warto również pamiętać, że konkursy, w których wyłaniani są zwycięzcy, silnie wpływają na ducha zespołu, lecz wpływ ten nie jest korzystny. Zadania oparte na współzawodnictwie



Należy zadbać, aby wszelkie regulaminy, zasady osiągnięcia nagród i premii były czytelne, znane pracownikom i oczywiście niezmiennie w trakcie gry. Dzięki temu zmniejszamy ryzyko rozczarowań, zniechęcenia i frustracji oraz posądzeń o niesprawiedliwość. Tym samym zmniejszamy ilość wysiłku konieczną do pociągnięcia ludzi w następnym biegu.

W 1982 roku badacze L.M. Saari i G.P. Latham przeprowadzili eksperyment z łowcami bobrów w lasach kanadyjskich. Jedna grupa łowców dostawała premię w wysokości jednego dolara za każdą skórę bobra. W drugiej, podobnej, grupie premia za każdą skórę była uzależniona od rzutu kostką. Jeśli myśliwy wyrzucił pod rząd nieparzystą liczbę oczek, dostawał cztery dolary premii. Koszt każdego ze schematów wynagradzania był taki sam. Produktowność w pierwszej grupie wzrosła o 50 proc., a w drugiej o 108 proc.

często powodują właśnie wśród pracowników, wywołują napięcia i zazdrość. Choć mobilizują i przynoszą szybki wynik, odbijają się niekorzystnie na pracy zespołowej.

Wzmocnienie zewnętrzne i wewnętrzne

Systemy premii, nagród, konkursów są oparte na tak zwanych wzmocnieniach zewnętrznych. Oznacza to, że wzmocnienia nie pochodzą z samej pracy, tylko ze źródeł od niej niezależnych. Jeśli pracownik robi coś, co sprawia mu przyjemność, czerpie satysfakcję i chce kontynuować pracę właśnie z powodu robienia tej rzeczy. Zostało to nazwane wzmocnieniem wewnętrznym. Motywacja płynie z samego wykonywania pracy. Jest to najskuteczniejsze, najsilniejsze i jednocześnie najtańsze wzmocnienie. Warto dbać o takie nastawienia pracowników. Co się stanie, jeśli pracownik znacznie otrzymywał pieniądze (wzmocnienie zewnętrzne) za to, co lubi robić? Otóż najprawdopodobniej jego wewnętrzna

W 1966 roku F. Herzberg opublikował badanie, na podstawie którego podzielił na dwie grupy czynniki wpływające na zadowolenie i niezadowolenie z pracy. Czynniki nieodłącznie związane z pracą, takie jak osiągnięcia, uznanie i odpowiedzialność, dotyczyły zadowolenia z pracy. Natomiast gdy pracownicy byli niezadowoleni, przytaczali czynniki zewnętrzne, takie jak polityka firmy, administracja, dozór, stosunki międzyludzkie i warunki pracy. Sensowność tej klasyfikacji jest obecnie podważana, ale można ją uznać za pierwowzór podziału na motywację zewnętrzną i wewnętrzną.

motywacja osłabnie. Szczególnie wówczas, gdy będzie postrzegać zapłatę jako formę oceny i kontroli swoich działań. Z czasem jego zainteresowanie samą pracą będzie słabło na rzecz koncentrowania się na otrzymaniu coraz wyższej zapłaty. Jest to niekorzystny mechanizm przesuujący zainteresowanie pracowników z samej pracy na wzmocnienia zewnętrzne. Sprzyja temu nadmierna ilość nagród oraz opłacanie działań podejmowanych dobrowolnie, spontanicznie i bez chęci zysku.

Jasne kryteria

Przeciętny menedżer rzadko ma wpływ na kształtowanie reguł i zasad dotyczących formalnych systemów nagród i kar, najczęściej otrzymuje je od organizacji. Znacznie większy wpływ ma na system nieformalnych nagród i kar, które może rozdzielać według własnych zasad.

Dość często pracownicy skarżą się na niejasność kryteriów, szczególnie dotyczących tego, co naganne. Zdarza się, że pracownik porusza się jak po polu

minowym, obserwując każde uniesienie brwi czy chrząknięcie przełożonego, starannie omijając miejsca grożące wybuchem. Tym sposobem, zamiast koncentrować się na pracy, skupia energię na unikaniu kary i wymyślaniu usprawiedliwień. Sytuacja jest szczególnie trudna dla osób rozpoczynających pracę, dla których wszystko jest nowe, a nauka na błędach bywa bolesna. Skąd bierze się niechęć do jasnego przedstawienia zasad wykonywania pracy? Może nie zostały jasno określone i w dużej mierze zależą od osobistych preferencji przełożonego? Jeśli zostaną przedstawione, trzeba będzie je stosować, co wymaga konsekwencji i uwagi. Pierwszym krokiem w skutecznym modelowaniu zachowań pracowników jest jasne określenie zadań i sposobów ich wykonania. Drugim krokiem jest zadbanie, aby kryteria były przestrzegane i obowiązywały w organizacji. Widząc, że pracownik ma trudności z ich stosowaniem, menedżer powinien reagować szybko, najlepiej od razu. Nie ma co czekać i liczyć na to, że sprawa sama się rozwiąże. Skuteczność kar jest bowiem uzależniona od możliwości ciągłej obserwacji i kontroli, które same w sobie mogą być traktowane przez pracowników jako kara. Poza tym kary, czy to formalne, czy nieformalne, niekorzystnie wpływają na atmosferę pracy i zaangażowanie pracowników oraz mogą być powodem nadmiernej fluktuacji kadr.

Jeśli nie kara, to co

W sytuacjach wymagających skorygowania zachowań można

po prostu zwrócić uwagę, niekoniecznie uciekając się do sankcji. Udzielanie informacji zwrotnych na temat wykonywanej pracy jest podstawą zmian i modelowania zachowań. Informacje, które najbardziej motywują, to pochwały. Są one bardzo silnymi wzmocnieniami. Spełniają potrzebę uznania, której każdy z nas potrzebuje. Są dla nas wyrazem akceptacji społecznej. Jak często menedżerowie korzystają z tego narzędzia? Jeśli ich spytać, mówią, że często. Jeśli spytać ich podwładnych, pada odpowiedź – rzadko. Dlaczego menedżerowie niechętnie okazują uznanie dla wysiłków pracowników? Uważają, że pochwały są nie na miejscu, bo pracownicy otrzymują wynagrodzenie za pracę. Obawiają się, że zbyt częste pochwały tracą na wartości. Chwaląc, czują się niezręcznie, bywają zakłopotani. Nie wierzą w siłę pochwał.

Pochwały i nagrody wzmacniają zachowania. Zwracajmy więc uwagę na to, jakie zachowania wzmacniamy i za co chwalimy.

UWAGA

Chwalić trzeba umieć. Skuteczna jest pochwała szczerza i zasłużona, w przeciwnym razie może zostać uznana za manipulację. Skuteczność pochwał zdecydowanie wzrasta, jeśli są stosowane nieregularnie i mają znamiona niespodzianki, czegoś nieoczekiwanego. Ich siła zależy również od tego, na ile są konkretne i dostosowane do indywidualnych potrzeb pracownika.