

Katarzyna Konarska

Negatywne motywowanie? Nieopłacalne dla firmy

Spowolnienie gospodarcze wprowadziło zmiany w strukturze zamówień przedsiębiorstw, dostępności do nowych kontraktów i rynków, a także zmiany planów produkcyjnych. Rynek pracy znowu stał się rynkiem pracodawców. Autorka przedstawia doraźne korzyści i długofalowe negatywne konsekwencje stosowania motywowania przez zagrożenie, po które coraz częściej sięgają menedżerowie czasu kryzysu.

Cele

Jest sprawą oczywistą, iż każda firma, która chce istnieć na rynku, musi być konkurencyjna i dążyć do utrzymania lub osiągnięcia pozycji lidera. To oznacza, iż powinna utrzymywać optymalny poziom kosztów w stosunku do zamówień z rynku, wdrażać innowacyjne rozwiązania (nowe procesy, produkty) oraz być ekspansywna w zakresie pozyskiwania i rozwoju rynku.

Metody

Skuteczność kierownika zależy od skuteczności jego zespołu, czyli efektywnych zachowań pracowników, na które składają się: wiedza, umiejętności, postawy, doświadczenia, itd. Wśród nich takie elementy, jak: rozumienie celów organizacji, identyfikowanie się z nimi i dążenie do ich realizacji, są jednymi z ważniejszych. Przy tym bez wątpienia kluczem do sukcesu jest i będzie motywacja pracownika. O jej ważności nie trzeba nikogo przekonywać, a już w szczególności tych kierowników, którzy doświadczyli jej siły w okresie przed kryzysem. Wówczas to mieliśmy do czynienia z jednej strony z odchodzącymi pracownikami z dnia na dzień, a z drugiej – z rosnącym zapotrzebowaniem na

kolejnych pracowników (wraz ze wzrostem zamówień). Taka sytuacja wymagała specjalnych działań promocyjnych i dużej elastyczności ze strony kierowników, a nawet uciekania się do zachowań biernych. Ile to razy słyszeliśmy, że „pracownikowi nie można już nic powiedzieć, bo się obraża i rzuca pracę”, albo eskaluje swoje oczekiwania płacowe, grożąc, że odejdzie do konkurencji.

Dzisiaj mamy odwrotną sytuację, następują redukcje, wokół nie przyjmują, konkurencja też zwolniła, roszczenia pracowników rozmyły się, a zastąpił je strach związany z tym, co przyniesie jutro. W tej sytuacji kierownik może ulec pokusie wykorzystania strachu w zarządzaniu i motywacji, i często jej ulega. Kierownik A: „W obecnej sytuacji, na pana miejscu nie odmawiałbym wykonania tego zadania, wie pan, dziś jest tylu chętnych do pracy...”. Wpływanie na zachowanie innych osób z wykorzystaniem negatywnych emocji (strach) oznacza motywowanie przez zagrożenie. W pracy czynnikami wywołującymi strach jest groźba jej utraty oraz zmiany (degradacja) itd. Motywacja negatywna wyzwała u pracowników ogromną energię do działania, bowiem pod wewnętrznym przymusem mogą dać z siebie więcej, chodzi bowiem o poczucie bezpieczeństwa (filar naszych potrzeb).

Rezultaty

Rezultaty motywacji negatywnej są pochodną negatywnych skutków strachu, które wywołuje on u pracowników na poziomie psychologicznym. Wśród nich będą: obniżone poczucie własnej wartości, nadmierny konformizm, spełnianie roli służalczej wobec przełożonych, brak kreatywności, brak ambicji, inicjatywy, postawa obronna, unikanie, kumulacja negatywnych emocji. Rezultaty biznesowe, które możemy osiągnąć w krótkiej perspektywie poprzez stosowanie motywacji negatywnej, to: wzrost efektywności, produktywność, niska absencja, spolegliwość, spadek fluktuacji kadr. Rezultaty wymienione są wymierne, przekładają się wprost na koszty firmy (np. ograniczenie absencji o parę punktów stanowi konkretną kwotę oszczędności w budżecie personalnym każdej firmy). Zatem dzięki motywacji negatywnej można zrealizować cel związany z optymalizacją kosztów. Czy pozostałe dwa wymienione wcześniej cele również? Czy poprzez motywację negatywną jesteśmy w stanie kreować nowe rozwiązania, produkty oraz rozwijać rynek, pozyskiwać nowych klientów? Zdecydowanie NIE. Strach powoduje brak inicjatywy, zaangażowania, aspiracji oraz obniżoną zdolność uczenia się itd. Zatem w wyniku jego działania nie sposób osiągnąć pozostałych celów. To są konsekwencje na dziś, a jakie one będą w dłuższej perspektywie? Gdy zaniknie bodziec negatywny (gdzie poprawi się sytuacja na rynku pracy), nasze wskaźniki ulegną pogorszeniu, zwiększy się fluktuacja, zmniejszy się produktywność. Nie będzie działał czynnik, który był gwarantem skuteczności. Mało tego, w następstwie poprawy sytuacji dobrzy pracownicy zaczynają odcho-

dzic (oczekują innego traktowania i szukają innego środowiska pracy), co przekłada się na osłabienie kompetencji firmy. To powoduje, że kolejne osoby trzeba rekrutować i przyuczać. Gdy wizerunek pracodawcy uległ pogorszeniu, trudno przyciągnąć najlepszych; a w zespołach, które zostały osłabione, nie ma pasji i energii do działania.

Dlaczego w organizacjach wykorzystuje się motywację negatywną?

Powodów jest kilka. Po pierwsze – szybko działa, a wyniki potrzebne są już dziś, niestety nadal firmy kierują się głównie perspektywą krótkoterminowych korzyści, a później jakoś to będzie...

Po drugie – jest to akceptowane (tzn. albo się udaje, że tego nie widzimy, albo wprost akceptujemy takie zachowania, bo przecież przynoszą rezultaty).

Po trzecie – nikt nie liczy wymiernych strat będących pochodną motywacji negatywnej, a przecież jest to policzalne. Dla przykładu, rotacja na poziomie 30% w dziale liczącym 100 osób w ciągu roku pociąga za sobą wyższe koszty rekrutacji – ogłoszenia, koszty dodatkowe, szkolenia – bhp, stanowiskowe itp., wyposażenie – odzież ochronna itp. oraz inne koszty z tym związane – łącznie jest to kilkadziesiąt tysięcy złotych.

Po czwarte – ktoś miał taki wzorzec i go stosuje, a organizacja nie ma zdefiniowanych standardów zachowań kierowników.

Po piąte – kierownicy nie otrzymują celów związanych z absencją, rotacją itp., za to otrzymują je działy personalne.

Po szóste – w zasadzie nie wiadomo, kto jest odpowiedzialny za taki stan rzeczy, i zapomina się, że na kulturę organizacyjną ma największy wpływ kadra kierownicza.

Co dalej?

Ważne jest, aby nie tylko menedżer wysokiego szczebla myślał i działał perspektywicznie. Należy w organizacjach podjąć działania, aby taki model myślenia był obecny na każdym poziomie zarządzania. Kolejną kwestią jest przewidywanie i liczenie konsekwencji, czyli myślenie przewencyjne. Konieczna jest zatem edukacja na temat długoterminowych celów organizacji, metod realizacji (formy zarządzania) oraz matematyka biznesowa w kontekście konsekwencji podejmowanych decyzji i ich wpływu na całą organizację.

Rola HR

Kiedy kryzys minie, firma pozostanie w dobrej kondycji, aby sprostać nowym wyzwaniom i konkurencyjności. Czy tak będzie, zależy od tego, jaki sposób motywowania pracowników wykorzystają dziś nasi menedżerowie, na który przystajemy, bądź przyzymamy oko

(tłumacząc się kryzysem). Rolą działu HR jest zapewnienie wysokiego standardu zarządzania ludźmi w organizacji, który obowiązywać ma zawsze – bez względu na sytuację, w której firma się znajduje, bez względu na okoliczności zewnętrzne, bez względu na?

Artykuł powstał w nawiązaniu do wystąpienia pt. „Motywacja pracowników w czasach kryzysu”, na Kongresie Kadry w kwietniu 2009 roku. Prelegentami były: Alicja Wycisk – dyrektor personalny Enersys sp. z o.o., Beata Gatnarczyk – HR Manager Hutchinson Poland sp. z o.o Bielsko-Biała, Katarzyna Konarska – dyrektor ds. rozwoju Landster Business Development Center.

W czasie wystąpienia prelegentki odwołały się do doświadczeń menedżerów HR firm regionu Podbeskidzia – przedstawiciele kilku sektorów (wchodzących w skład Rady Rozwoju ds. Rynku Pracy i Edukacji, która działa przy Łoży bielskiej Business Centre Club), w tym również firm branży Automotive, która w poprzednich latach, przeżywała trudności w zakresie pozyskiwania pracowników (a obecnie odnotowuje duże spadki zamówień, co przekłada się na redukcję zatrudnienia).

Katarzyna Konarska – posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie w firmach o kapitale zagranicznym, od kilku lat pełni funkcję dyrektora ds. rozwoju w firmie Landster Business Development Center, która projektuje i wdraża nowatorskie i kompleksowe rozwiązania ukierunkowane na wzrost efektywności i rozwój organizacji. Jest współautorem innowacyjnych programów wykorzystujących nowoczesne metodologie i wiedzę z zakresu procesu nauczania, rozwoju dorosłych oraz motywacji. Pełni również funkcję dyrektora Rady ds. Rozwoju Rynku Pracy i Edukacji, która działa przy Łoży Bielskiej Business Centre Club, bierze udział w tworzeniu oraz wdrażaniu systemowych rozwiązań, które ukierunkowane są na wsparcie pracodawców Podbeskidzia. Posiada w swoim dorobku również publikacje z zakresu prowadzonej działalności w periodykach biznesowych.