

23.10.2017

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

redakcja@wynagrodzenia.pl

CO ROBIĆ, ABY PRACOWNICY MOTYWOWALI SIĘ NAWZAJEM?

Badania pokazują, że przyzwyczajenia można zmieniać nie za pomocą nagród pieniężnych, ale poprzez wpływ współpracowników. W wielu wypadkach po zakończeniu programu premiowania, pracownicy wracają do wcześniejszych przyzwyczajeń i znów osiągają gorsze wyniki, więc nie przynoszą one trwałych zmian. Dobrze pokazuje to eksperyment przeprowadzony w szpitalu w Kalifornii, w którym badano częstotliwość mycia rąk. Inicjatywa, której celem była poprawa warunków higienicznych trwała 90 dni. Na koniec tego okresu pracownicy, którzy osiągnęli planowane wyniki mieli jednorazowo otrzymać 1 200 USD. Z racji, że lekarze nie mogą być pracownikami szpitali w Stanach Zjednoczonych, to nie mogli skorzystać z premii, ale ich mycie rąk również było brane pod uwagę w wyniku ogólnym. Pracownicy szpitala wymyślali więc różne bezgotówkowe sposoby wywierania wpływu na lekarzy by częściej myli ręce, takie jak na przykład kartki z podziękowaniami lub listy. Wyniki pokazują, że po zakończeniu obserwacji i wypłaceniu premii, pracownicy, którzy ją otrzymali, wrócili do wcześniejszych przyzwyczajeń. Natomiast lekarze, chociaż wykazywali niższe efekty, to ich wyniki utrzymywały się również po zakończeniu programu. Może oznaczać to, że bodźce finansowe powodują jedynie krótkotrwałą zmianę w zachowaniu, a wpływ współpracowników może przynieść zmiany w dłuższym okresie (S. Gallani, 2017).

Najlepsze efekty dla zwiększenia zaangażowania pracowników ma budowanie motywacji wewnętrznej. Jednym ze sposobów może być przekazywanie pracownikom wyrazów uznania. Mało co daje nam taką motywację, jak informacja że dobrze wykonaliśmy swoją pracę. Wyrazy uznania zwykle są przekazywane przez przełożonych, ale mogą również pochodzić od współpracowników. W niektórych wypadkach to drugie rozwiązanie może być bardziej skuteczne.

Czemu więc nie połączyć tych trzech elementów: bodźców finansowych, wpływu rówieśników i wyrażania uznania przy wynagradzaniu pracowników? Jak można to zrobić?

Przykład zastosowania

Przykładem firmy, w której działa taki system wyrażania uznania jest Zappos Insights. W firmie tej duży nacisk kładzie się na przyjazną atmosferę. Pracownicy mogą nagradzać innych, którzy są przykładem kultury osobistej i dobrze wykonują swoją pracę przy pomocy specjalnej waluty – monet. Każdy z pracowników dostaje określoną liczbę monet w miesiącu i może przy ich pomocy wyrażać uznanie wobec współpracowników. Monety można wymieniać na gadżety firmowe, bilety do kina lub przekazywać na rzecz wskazanej przez pracownika organizacji charytatywnej. Aby obdarować współpracownika, należy wypełnić specjalny formularz, który zawiera uzasadnienie dla przyznania nagrody. Innym sposobem wyrażania uznania jest cotygodniowe wyróżnianie jednego członka zespołu specjalnym miejscem parkingowym. Kolejnym stosowanym przez tę firmę rozwiązaniem jest możliwość wynagradzania współpracowników kwotą 50 USD (Zappos Insights, 2012).

Na jakie korzyści możemy liczyć wprowadzając taki program?

Korzyści:

- niewielkie koszty;
- wsparcie w realizacji celów firmy i ważnych zadań pracowników;
- nagradzanie pracowników zaraz po fakcie, dzięki czemu będą wiedzieli za co konkretnie są nagradzani;
- indywidualne podejście do wynagradzania i elastyczność;
- zwiększenie motywacji wewnętrznej i zaangażowania w pracę;
- lepsza integracja zespołu, dobra atmosfera w organizacji;
- łatwość identyfikacji pracowników, którzy są bardziej i mniej zaangażowani w pracę;
- wsparcie w wprowadzaniu udoskonaleń w miejscu pracy;
- polepszenie współpracy, szybsze rozwiązywanie problemów i dobra komunikacja między pracownikami;
- zwiększenie retencji;
- zwiększenie satysfakcji klientów;

- możliwość nagradzania pracowników za faktyczny wysiłek. Kierownictwo czasem nagradza osoby, które osiągają dobre wyniki dzięki cwaniactwu lub dobrej autoprezentacji. Pracownicy natomiast wiedzą najlepiej kto się najwięcej napracował i kto zasłużył na nagrodę.

Zagrożenia:

- system może opierać się na sympatiach i antypatiach pracowników, co może niszczyć pracę zespołową;
- w przypadku nieodpowiedniej strategii wynagradzania możemy nie zaobserwować pozytywnych efektów. Można taki program wprowadzić jako uzupełnienie do dobrze działającego systemu, a nie jako lekarstwo na problemy firmy;
- źle zarządzany program może prowadzić do spadku motywacji, na przykład, gdy pracownicy są zmuszani do wyrażania uznania, chociaż nie czują takiej potrzeby.

Jak wdrażać taki program?

Program powinien być dobrze zaprojektowany i odpowiadać potrzebom konkretnej firmy. Dodatkowo musi być spójny z polityką wynagradzania i komunikatami wysyłanymi pracownikom. Bardzo dobrym pomysłem, jest zaangażowanie pracowników w tworzenie zasad jego funkcjonowania. Pracownicy mogą czuć opór przed systemem narzuconym przez kierownictwo, dlatego warto żeby mieli w nim swój udział.

Kroki, które powinniśmy poczynić, aby wprowadzić system wyrażania uznania dla pracowników (T. Bale, 2016):

1. Wybierz zachowania

Na początek warto zastanowić się na jakich zachowaniach pracowników najbardziej nam zależy. Warto przemyśleć, jaką zmianę chcielibyśmy uzyskać. Możemy na przykład chcieć zwiększyć motywację pracowników, frekwencję, postawić na jakość. Mogą więc to być rzeczy, które są słabą stroną naszej organizacji, jak na przykład praca zespołowa czy wzajemna pomoc w rozwiązywaniu problemów. Możemy też skupić się na zachowaniach, które przyczynią się do realizacji ważnych celów. Zadania mogą być powiązane z sezonowymi potrzebami firmy i możemy je modyfikować raz na jakiś czas. W przypadku nagród finansowych najlepiej, aby nagradzane postępowanie wykraczało poza standardowy zakres obowiązków lub wyróżniało się od codziennych zachowań. Jednak w przypadku, gdy pracownicy

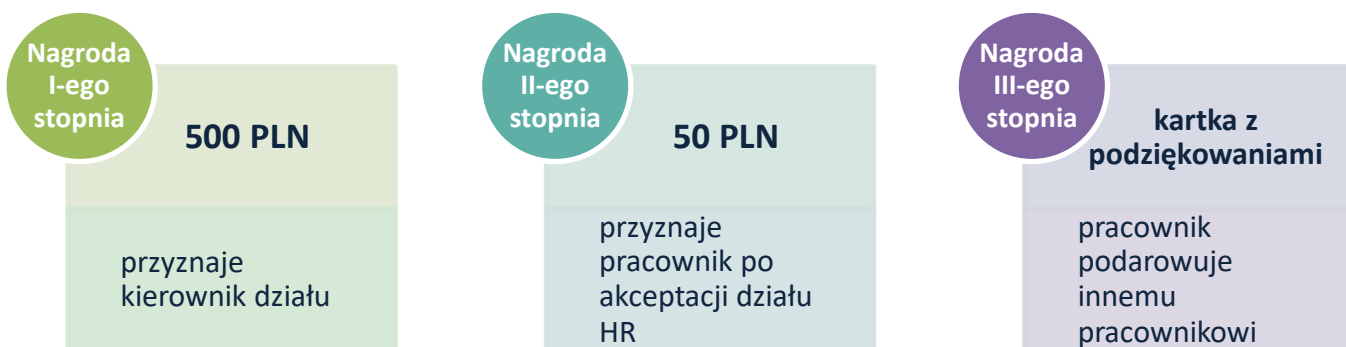
wyrażają wobec siebie uznanie i symbolicznie się nagradzają, dana cecha może należeć do zwykłych obowiązków pracowników. Ważne jednak, aby nagradzane reakcje były jasno zdefiniowane i aby pracownicy mieli łatwy dostęp do tych definicji.

2. Zaplanuj budżet

Każdy system nagradzania pociąga za sobą pewien koszt, ale w tym przypadku nakłady nie muszą być duże. W celu ich zmniejszenia można wprowadzić również przekazywanie wyrazów uznania poprzez wysyłanie wiadomości w intranecie czy kartki z podziękowaniami.

3. Dobierz odpowiednie nagrody

Stosowane bodźce motywacyjne mogą mieć formę: pieniężną, rzeczową lub symboliczną. Dobrym pomysłem jest stworzenie parostopniowego systemu nagród i reguł ich przyznawania. Poniżej przykład takich bodźców:



Warto mieć na uwadze, że bardziej w pamięć zapadają nam emocje niż rzeczy materialne. Pracownik może nawet nie zauważyć, że na jego koncie znalazły się dodatkowe pieniądze, zwłaszcza jeśli kwota nie będzie duża. Dlatego warto zamiast pieniędzy wprowadzić na przykład system punktowy. Pracownicy jako wyrazy uznania od innych mogą otrzymywać punkty, które będą mogli później wymienić na konkretne nagrody. Pomysłów jest tu wiele, w zależności od wartości przeznaczonego budżetu. Może to być: bilet do kina czy na koncert, dzień w spa, weekend za miastem czy dodatkowy dzień wolnego. W przypadku ograniczonych środków finansowych mogą to być: darmowe posiłki w stołówce pracowniczej czy specjalne miejsce parkingowe. Z pewnością takie nagrody utkwą w pamięci pracownika na dłużej niż premia w formie gotówki. Dla pracowników bardzo ważny jest symbol, coś co zostanie na dłużej niż premia i będzie przypominało o

przyjemnych chwilach w pracy. Dlatego oprócz tego, że przyznajemy nagrody w formie gotówki czy podziękowań, warto pomyśleć również o czymś namacalnym, jak order, koszulka lidera czy karta z podziękowaniami, które będą zdobić stanowisko pracy.

4. Wyznacz miejsce

Wyrazy uznania mogą być umieszczane na tablicy w centralnym miejscu w firmie, jednak dużo sprawniej i wygodniej jest przenieść system to intranetu, mediów społecznościowych czy na stronę internetową dla pracowników. Ciekawym przykładem jest tu firma Netizens. Do wyrażania uznania wykorzystali mobilną aplikację, dzięki której pracownicy mogą sobie wzajemnie dziękować za pomoc. W tym celu wprowadzili wirtualną walutę, tzw. neciaki, którymi pracownicy mogą się obdarowywać. Na początku miesiąca każdy otrzymuje pięć neciaków, które może przyznać współpracownikom za: pomoc, szybką reakcję na prośbę, przysługę lub zażegnanie kryzysu. Walutę pracownicy mogą wymieniać w specjalnie w tym celu stworzonej maszynie na przekąski, bony podarunkowe, bilety, firmowe gadżety lub też dodatkowy dzień wolny od pracy (M. Kuchta, 2017).

5. Komunikacja programu

Żaden system nagradzania nie będzie dobrze funkcjonował, jeśli nie wytłumaczymy go odpowiednio wszystkim zainteresowanym. Dlatego warto na początek przeprowadzić akcję promocyjną. Zasady przyznawania nagród powinny być jasne i ogólnodostępne.

6. Monitorowanie efektów

Po wprowadzeniu takiego programu nagradzania, warto regularnie badać jego efekty. Monitoring efektów umożliwia szybką korektę ewentualnych nieprawidłowości. Na podstawie danych możemy wywnioskować, którzy pracownicy cieszą się uznaniem wśród innych i są zaangażowani w pracę, a którzy stoją z boku.

Program wzajemnego przekazywania przez pracowników wyrazów uznania może być szczególnie przydatny w działach wsparcia, takich jak księgowość czy HR. W takich działach ciężko jest premiować pracowników za efekty, bo jest duża trudność w zalezieniu odpowiednich mierników wydajności pracy. Daje to możliwość nagradzania pracowników za wkład na podstawie ocen współpracowników.

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wynagrodzenia.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (<http://wynagrodzenia.pl/t/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen-np>) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.