

Ce alimentează motivarea angajaților



Acum doi ani am aflat că un prieten s-a angajat la o companie elvețiană (nou venită în România) de software bancar. Pachetul salarial, foarte atractiv de altfel, nu includea mașină de serviciu sau telefon mobil. L-am întrebat dacă nu face drumuri la clienți sau la aeroport și mi-a răspuns că stă chiar mai mult la client decât la birouri, deci lipsa unei mașini de serviciu nu-i o problemă. L-am întrebat și cum stă în privința comunicării telefonice, iar el m-a răspuns că discută foarte mult într-adevăr, însă o face de cele mai multe ori în scris, la telefon foarte rar, doar atunci când sunt urgențe.

Iată un om pentru care mașina și telefonul mobil nu reprezintă instrumente indispensabile în prestarea muncii.

Într-o zi, un fost coleg de școală ne-a rugat să îl ajutăm cu bani pentru a-și putea cumpăra mașina de serviciu, scoasă la vânzare pentru angajați, după ce perioada de amortizare se încheiase. Ne-a spus cam așa: "conduc mașina asta de 5 ani, o cunosc, țin la ea cum țineți voi la ale voastre".

Iată un om pentru care mașina de serviciu a fost ca un prieten apropiat - a avut grijă de ea într-atât încât acum e dispus să o cumpere.

Într-un registru opus, o altă întâmplare m-a pus pe gânduri: un manager ne-a prezentat situația exasperantă din compania sa cerându-ne sfaturi legate de motivarea angajaților. Ne-a spus că mașinile de serviciu sunt mereu în service, că au un consum exagerat, că facturile de telefoane mobile sunt astronomice și că laptopurile nu țin mai mult de un an. Își dădea seama că a aplicat greșit teoria conform căreia angajații pot fi motivați crescându-le mai degrabă "beneficiile" decât salariile.

Iată un om aflat în fața unor lucruri pe care le-a crezut "beneficii" pentru angajați, dar s-a trezit că erau de fapt mari pagube pentru firma lui.

Și atunci mi-am pus întrebarea: cum să motivezi angajații astfel încât să fie echitabil și pentru ei și pentru manageri?

Ei bine, atunci când beneficiile sunt "băgate cu forța", fără a fi consultați anual angajații, apar astfel de anomalii care sunt găuri în buget uneori chiar mai mari decât salariul celui care le generează. Un telefon mobil în plus poate însemna de multe ori o responsabilitate nedorită, iar o mașină poate însemna o excelentă "vacă lăptoasă" (*milky cow este termenul original adesea folosit în marketing*). Sfatul nostru a fost ca fiecare angajat să aibă alocată o sumă de bani (la salariu) pe care să o folosească cum știe mai bine pentru a se deplasa și pentru a vorbi la telefon. Legat de laptopuri, acestea să revină angajaților după 3 ani. Managerul a implementat ceea ce i-am propus iar rezultatul a fost că angajații au descoperit că transportul în comun (în special metroul) poate fi mai rapid decât mașina și că pot vorbi mai ieftin de pe cartele prepay decât plătind un abonament.

În continuare, mi-am amintit de o altă întâmplare: într-o dimineață de luni, anunțul către pasageri că metroul mai staționează 5 minute în stație provoacă o tăcută nemulțumire printre oameni. Mă uit la ei și sesizez acea grimasă inconfundabilă de îngrijorare că vor întârzia. Probabil cei mai mulți dintre ei vor trebui să explice șefului situația. Eu îmi continui liniștit lectura. Din fericire pentru mine, organizația la care lucrez nu plătește "la program". Rezultatele fiecăruia sunt ușor de cuantificat, dacă nu lunar, atunci trimestrial. Asta nu înseamnă că nu lucrăm uneori și duminicile, sau chiar de Crăciun, însă programul flexibil oferă acea libertate care ne dă posibilitatea de a fi creativi, de a găsi modalități potrivite pentru ușurarea muncii.

Chiar și în unele organizații foarte mari, unde e greu de evaluat un angajat, există posibilitatea unui program flexibil. Am întâlnit "flexi time" într-o instituție cu 2.500 de oameni ce aparține de Uniunea Europeană. Fiecare angajat care opta pentru "flexi time" (majoritatea), trebuia să completeze zilnic orarul său de la propriu

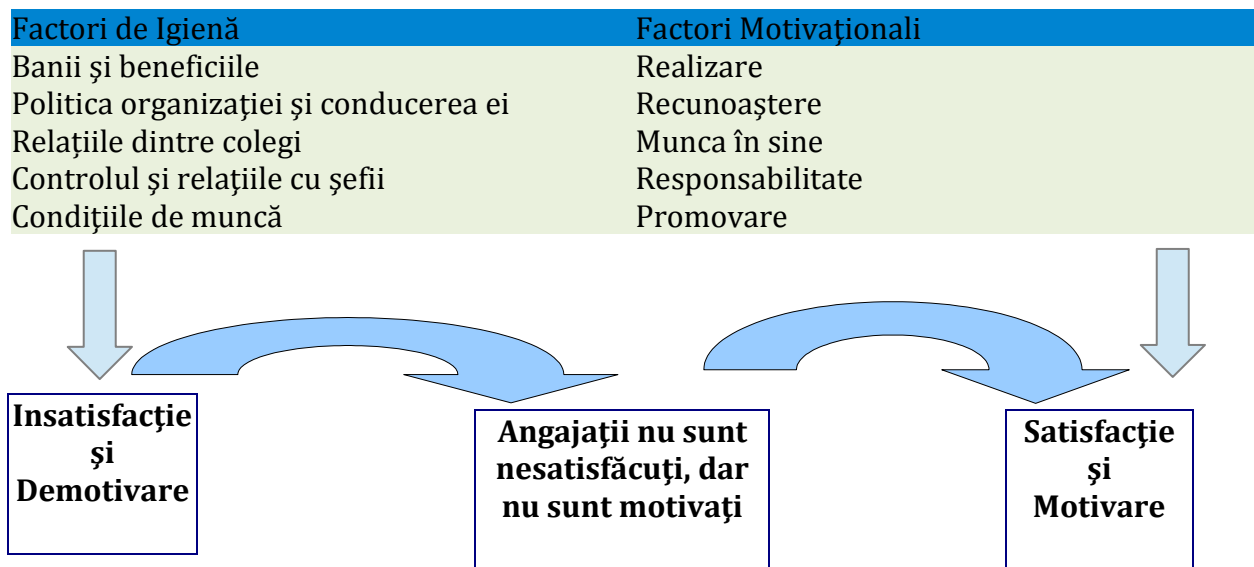
calculator conectat la rețea, oricine putând să consulte orarul colegilor. Singurele cerințe stricte erau orele când trebuia ca fiecare să fie prezent la birou: între 10-12 și 14-16.

În afară de metrou, oamenii pot întârzia dintr-o sumedenie de motive. Fiecare are viața sa privată, care înseamnă doctor, copii, administrații locale, etc. Gândiți-vă că o mamă care are acasă un copil bolnav, cu greu mai dă randament și la birou, ba chiar e posibil să le transmită și colegilor situația ei tensionată.

Sigur, există și reversul medaliei, acela că se poate găsi cineva care să facă din astfel de probleme o obișnuință, însă nu trebuie ca, datorită unui singur caz, întregul colectiv să aibă de suferit.

Toate aceste întâmplări le-am amintit aici pentru a ilustra una dintre cele mai importante teorii din managementul resurselor umane: teoria *celor doi factori* ai satisfacției la locul de muncă. Aceasta este o teorie a lui Frederick Irving Herzberg¹ care spune că oamenii sunt influențați de două seturi de factori:

(tabelul prezintă cei mai importanți 5 factori)



Teoria spune că aceste două seturi de factori trebuie tratate independent unele de altele.

Factorii de igienă determină măsura în care un angajat s-ar putea să nu fie satisfăcut de munca sa dacă nu sunt prezenți, dar nu neapărat îl și demotivează. Asta pentru că **motivația reală** în muncă vine din alt set de factori. Insatisfacția demotivează doar atunci când persistă pentru un timp nepermis de îndelungat. De exemplu, politica și conducerea organizației sunt *factori de igienă*, care dacă sunt greșite pot produce mari insatisfacții, dar nu declanșează demotivarea unui angajat care face ceea ce-i place, prin urmarea munca în sine este marea lui satisfacție. Acești factori vor deveni demotivanți în momentul în care îl vor împiedica pe angajat să mai muncească cu plăcere.

O promovare poate suplini un salariu prea mic.

Un banal scaun incomod, un calculator vechi sau zgomotul din birou poate fi perceput ca un factor de igienă, dar nu poate demotiva un angajat.

Neplăcerile legate de factorii de igienă nu demotivează, dar scad randamentul.

Dar toate aceste lucruri (factori de igienă) dacă există, chiar din plin (mobilier nou, echipamente performante, telefon, mașină, etc.) nu asigură automat și motivarea. Termenul de *igienă* face analogie la medicină: o igienă bună previne îmbolnăvirea, dar nu aduce neapărat și fericirea.

Așadar, ce aduce fericirea, ce motivează, ce-l face pe un angajat să lucreze mai bine?

¹ Psiholog american, printre cele mai influente nume din managementul afacerilor. Faimos pentru „teoria motivării și a factorilor de igienă”. În 1968 a publicat "One More Time, How Do You Motivate Employees?", vândută în 1,2 milioane de exemplare.

Teoria lui Herzberg ne spune că *factorii de igienă* sunt foarte importanți, dar nu este nevoie să se abuzeze de ei pentru că atunci paguba este a managerului. Motivarea vine din lucruri mai puțin costisitoare: **Recunoașterea** (în public) a meritelor unui angajat, sentimentul acestuia că a **Realizat** ceva important, **Promovarea** bazată pe rezultate profesionale (care este o foarte bună recunoaștere publică), acordarea de **Responsabilități** care și ele reprezintă o recunoaștere a capacităților angajatului. Acestea sunt cuvintele cheie care fac miracole la locul de muncă.

un articol de [Ștefan Bădescu](#)