Patrick Forsyth

Jak motywować ludzi

- Poznaj potrzeby i oczekiwania innych ludzi
- Wprowadź system motywacyjny
- Rozwijaj, oceniaj, usprawniaj



PLUS MINISŁOWNICZEK
polsko-angielsko-niemiecki

one press
QUICK

Spis treści

Wstęp **7**
Jak to osiągnąć ... 9
Nowa rzeczywistość ... 10
Motywacja w szerszym ujęciu ... 12

1. Proces motywacji **13**
Cel zarządzania ... 13

2. Stosunek ludzi do pracy **19**
Teoria X i Y ... 20
Piramida potrzeb Maslowa ... 21
Teoria czynników motywacyjnych Hertzberga ... 23
Teoria oczekiwań ... 25
Praktyczne implikacje ... 27
Cel: doskonałość ... 30

3. Negatywna strona bilansu **31**
Polityka firmy oraz administracja ... 31
Pozytywne zastosowanie polityki firmy ... 33
Nadzór ... 33
Relacje międzyludzkie ... 33
Pozytywne zastosowanie relacji międzyludzkich ... 34
Warunki pracy ... 35
Życie osobiste ... 36
Bezpieczeństwo ... 37
Pozycja w firmie ... 38
Wynagrodzenie ... 39

4. Pozytywna strona bilansu 41
Osiągnięcia 41
Uznanie 43
Nagradzanie 44
Praca sama w sobie.... 48
Odpowiedzialność.... 52
Awans 53
Rozwój.... 55
Optymalna kombinacja czynników 56

5. Pomiar stanu faktycznego 57
Precyzyjny pomiar 59
Tworzenie strategii wpływu na motywację.... 59
Metody pomiaru ciągłego 62
Okazje do pomiaru.... 66
Pomiar bezpośredni 67
Związek między uzyskanymi informacjami a działaniem 77
Solidne fundamenty.... 79

6. Systemy motywacyjne 81
Zastrzeżenie 81
Pakiet świadczeń dodatkowych 82
Prowizje oraz inne korzyści finansowe.... 84
Korzyści niefinansowe 85
Implikacje podatkowe.... 86
Podtrzymanie zainteresowania.... 87
Komunikacja.... 89
Przypadki skrajne.... 90

7. Rola komunikacji 93
Styl zarządzania 96
Przekazywanie informacji 97
Konsultacje.... 98
Rozwój zawodowy 100
Delegowanie obowiązków....106
Procedury oceny 106
Spotkania końcowe 111
Komunikacja....112

8. Uprawnianie 115
Wdrażanie ... 115
Stworzenie odpowiednich warunków ... 116
Odrobina swobody ... 117
Efektywność ... 118
W kierunku doskonałości ... 119

9. Plan działania 121
Powiązanie z czynnikiem ludzkim ... 121
Podstawy działania ... 122
Zagrożenia ... 125
Pozytywne nawyki ... 125
Kalendarz ... 126
Dane dotyczące indywidualnych osób ... 128
Spontaniczność ... 129
Elastyczny plan ... 130

Zakończenie 133

2

Stosunek ludzi do pracy

W teorii nie ma różnicy między teorią i praktyką. W praktyce różnica istnieje.
Yogi Berra

Kiedyś twierdzono, iż nie ma znaczenia, co ludzie myślą o swojej pracy. W centrum zainteresowania znajdowały się zadania, a menedżerowie stali na stanowisku, że w oczywisty sposób mogą wyegzekwować od zespołu odpowiedni standard pracy. Ludzie wykonywali to, co im kazano, i koniec. Jeśli z jakiegoś powodu było to niewystarczające, stosowano bezpośrednią presję kierownictwa na zasadzie przymusu.

Zarządzanie przez wywieranie presji nadal istnieje. Wywołuje negatywne skutki uboczne w każdym obszarze. W jednym z pierwszych filmów o Jamesie Bondzie agent 007 jest ścigany przez grupę złoczyńców, którzy są motywowani przez swojego lidera w sposób następujący: „Ten, który go dopadnie, będzie żył". W świecie organizacji oczywiście na stawia się na szali życia człowieka, jednakże w dzisiejszej gospodarce z jej niepełnym zatrudnieniem ostateczne zagrożenie także działa na wyobraźnię: jest to utrata pracy. Natomiast codzienne groźby mogą być specyficzne i wyrafinowane, odpowiednie byłoby tutaj porównanie do wykręcenia ręki bądź do zastraszania. Może to być zlecanie nieprzyjemnych czynności bądź pozbawianie pracy nad rzeczami interesującymi. Jeśli nawet taka taktyka jest na krótką metę skuteczna, to w dłuższym okresie rodzi poważne resentymenty.

Praca menedżera nie polega wyłącznie na doprowadzeniu do wykonania zadań; ma wzbudzić chęć do ich realizacji. Nie należy popełniać błędu, lekceważąc czynnik dobrej woli. Ludzie są

niechętnie nastawieni do wykonywania nieracjonalnych w ich oczach poleceń. Są to tak silne odczucia, iż mogą angażować pokaźne ilości czasu i energii. Ostatecznie zadanie jest zrealizowane jedynie na takim minimalnym poziomie, na którym nie można oskarżyć pracownika o zlekceważenie poleceń.

Tylko w sytuacji, gdy ludzie wykazują chęć do jakiegoś działania i są do tego działania prawidłowo zmotywowani, można być pewnym o efekty. Motywacja dostarcza powodów, dla których ludzie pragną dobrze spełniać swoje obowiązki.

Jeśli wydaje się to nie więcej niż tylko zgodne ze zdrowym rozsądkiem, to tak rzeczywiście jest. Przykładowo, czy chciałbyś przeczytać resztę tej książki, gdybym zagroził, że jeśli tego nie zrobisz, wybiję wszystkie okna w Twoim domu? A jeśli przekonałbym Cię do użyteczności działania, wręczając wartościowy prezent? (Naprawdę uważam to za pożyteczne; niestety, nie mogę zaoferować Ci wyjazdu na wakacje). Motywacja jest skuteczna, ponieważ opiera się na ludzkiej naturze, dlatego zrozumienie teorii odnoszących się do psychologii człowieka jest niezbędne przed opracowaniem technik motywacyjnych. Stosuje się tutaj podejście naukowe.

Teoria X i Y

Ten intrygujący koncept wywodzi się od jednej z pierwszych teorii motywacji opracowanej przez Douglasa McGregora. Wpisał on zachowanie człowieka w organizacji w dwa skrajne ujęcia:

- **Teoria X** czyni założenie, iż ludzie są z natury leniwi i niezainteresowani pracą lub braniem na siebie odpowiedzialności — i jedynie dzięki wywieraniu presji można od nich wyegzekwować należyte starania.
- **Teoria Y** przedstawia pogląd diametralnie odmienny. Ludzie przejawiają chęć do pracy, cieszą ich osiągnięcia, odczuwają satysfakcję z odpowiedzialności i są z natury skłonni do czerpania pozytywnych doświadczeń.

Oba poglądy są po części prawdziwe. McGregor opisał ekstremalne przypadki zachowań ludzkich. Oczywiście, istnieją zawody z natury nudne i banalne oraz te bardziej interesujące, i jasne,

iż łatwiej jest motywować do wykonywania tych drugich. Z drugiej strony, jest to kwestia odpowiedniego punktu widzenia. Istnieje stara i nie do końca sprawdzona opowieść o grupie skazańców pracujących w kamieniołomach, których zapytano o zdanie na temat tego wyczerpującego zajęcia. Wszyscy, z wyjątkiem jednego, wyrazili swoje niezadowolenie. Ten zaś stwierdził: „Praca jest znośna tak długo, jak długo udaje mi się przekonywać samego siebie, że uczestniczę w budowie kościoła". Badania pokazują, że ludzie skłaniają się do czynności czyniących ich życie zawodowe bardziej interesującym. Przeprowadzono niegdyś pewien eksperyment. Pracownicy operujący przy linii produkcyjnej zostali podzieleni na dwie rywalizujące ze sobą grupy. Zespół, który w wyznaczonym czasie pierwszy ukończył zadanie, uderzał w ogromny dzwon specjalnie na tę okazję umieszczony w hali produkcyjnej. Pomimo, że dla zwycięzców nie przewidziano korzyści w rodzaju bonusów czy nagród rzeczowych, wydajność znacząco wzrosła. Powodem było wzbudzenie zainteresowania pracowników, które pozwoliło im na pewien czas oderwać się od monotonnej rzeczywistości. Ludzie w przeważającej mierze reagują w ten sposób na rzeczy nowe bądź stanowiące wyzwania.

Niezależnie od tego, czy preferujesz teorię X, czy Y, ta druga jest z pewnością bardziej optymistyczna. Motywacja jest procesem, który działa pozytywnie w każdej sytuacji. Pewne działania motywujące mogą spowodować zmianę zachowania pracownika, którego dotychczasowe poczynania przypominały definicję teorii X. Łatwiej jest zaś kreować pozytywne zasady teorii Y w celu osiągnięcia lepszego motywowania ludzi, a przez to lepszych wyników pracy. Teorie te, obok innych, są z pewnością warte rozważenia.

Piramida potrzeb Maslowa

Potrzeby ludzi są przedmiotem innej teorii pomagającej opisać rzeczywistość stanowiącą tło dla procesu motywowania: teorii Abrahama Maslowa. Stwierdził on, iż ludzkie potrzeby są zaspokajane stopniowo. Innymi słowy, człowiek stawia przed sobą większe cele i ma większe aspiracje, jeśli zaspokoi najpierw swoje podstawowe pragnienia.

Najbardziej podstawowe potrzeby mają charakter fizjologiczny: jedzenie, picie, ogrzewanie, schronienie i odpoczynek. Aby zdobyć wymienione rzeczy, należy zarabiać pewną minimalną ilość pieniędzy. Następną potrzebą, jaką odczuwamy, jest potrzeba bezpieczeństwa, od gwarancji zatrudnienia (co jest w dzisiejszych czasach trudniejsze do spełnienia niż dawniej) do ochrony zdrowia (coraz bardziej rozpowszechniona jest oferowana przez pracodawcę prywatna opieka zdrowotna).

Oprócz tego Maslow wymienił potrzeby społeczne, te związane z kontaktem z innymi ludźmi. Środowisko pracy jest przykładem środowiska społecznego. Dla niektórych znajomi z pracy stanowią większość osób, z którymi kontaktują się oni w trakcie swojego życia. Kolejny, wyższy poziom obejmuje potrzebę uznania w obrębie organizacji i wśród ludzi tworzących środowisko pracy. Należy w tym miejscu wymienić także potrzebę pewności siebie, samospełnienia oraz optymistycznego spoglądania w przyszłość, dzięki czemu uświadamiamy sobie swój potencjał oraz jesteśmy po prostu szczęśliwi.

W teorii Maslowa najistotniejsza jest hierarchiczna natura potrzeb. Teoria mówi, całkowicie sensownie, iż motywowanie ludzi jest skuteczne jedynie przy uwzględnieniu tejże hierarchii. Działania motywacyjne są skazane na niepowodzenie, jeśli zaspokaja się pewien poziom potrzeb, ignorując poziom hierarchicznie niższy. Jeśli Twojego pracownika nie stać na zaspokojenie podstawowych potrzeb, nie ma sensu przekonywać go, że powinien być zadowolony.

Teoria piramidy potrzeb nie prezentuje takiego ujęcia całego procesu, które mógłbyś wykorzystać do zaplanowania motywacji w Twoim przedsiębiorstwie, lecz pokazuje jeden z jego najważniejszych elementów. W tabeli 2.1 zawarto bardziej szczegółowy opis hierarchii potrzeb.

W miarę poruszania się w górę drabiny przechodzimy od kwestii podstawowych do bardziej wyrafinowanych, kończąc na zadowoleniu z samorealizacji. Naszym celem jest zbadanie, w jaki sposób środowisko pracy wpływa na opisane potrzeby. W warunkach większej niż dawniej niepewności zatrudnienia ważniejsze stały się inne formy zapewnienia bezpieczeństwa. Oprócz tego

Tabela 2.1. *Hierarchia potrzeb*

- Samorealizacja (jak odbierasz siebie i jak jesteś odbierany).
- Potrzeby egoistyczne (jak inni zwracają na Ciebie uwagę i co sam robisz).
- Potrzeby społeczne (przyjaciele i kontakty międzyludzkie).
- Bezpieczeństwo (np. gwarancja zatrudnienia).
- Potrzeby fizjologiczne (pożywienie, schronienie itp.).



potrzeba działania oraz interakcji z innymi wpływa na postrzeganie przez ludzi pracy grupowej i innych aspektów organizacyjnych nowoczesnych przedsiębiorstw. W ostatnich czasach także nowe technologie mogą zmieniać ludzkie postawy. Dla jasności wywodu podajmy tutaj przykład. Systemy komputerowe używane przez pracowników *call center* zmieniają naturę kontaktów międzyludzkich; bezpośrednie kontakty z klientami są eliminowane, zaś kontakty ze współpracownikami zminimalizowane dla większej wydajności. Motywacja w takich warunkach nie jest niemożliwa, jednakże w pewien sposób zmieniają się jej aspekty.

Teoria czynników motywacyjnych Hertzberga

Teoria ta jest istotniejsza w ujęciu praktycznym, pod kątem wypracowania konkretnych działań wywołujących pozytywną motywację. Frederick Hertzberg opisał dwie kategorie czynników: po pierwsze, **czynniki potencjalnego niezadowolenia**, które, jeśli wywołują negatywne odczucia, powodują zmniejszenie zaangażowania danej osoby. Po drugie, **motywatory**, czyli czynniki wywołujące zadowolenie. Rozważmy je z osobna.

Czynniki niezadowolenia

Obejmują one:

- politykę firmy i procesy administracyjne,
- nadzór,

- warunki pracy,
- wynagrodzenie,
- relacje z osobami równymi rangą,
- życie osobiste (w kontekście jego wpływu na pracę),
- pozycję,
- bezpieczeństwo.

Są to czynniki zewnętrzne, które wpływają na jednostkę (z tego powodu nazywane są czasem **czynnikami środowiskowymi**). Jeżeli w tych obszarach nie pojawiają się problemy, są to czynniki motywujące. Jeśli problemy się pojawiają, czynniki są szkodliwe dla atmosfery motywacji.

Uwaga!

Być może zaskakujące jest umieszczenie na liście wynagrodzenia. W istocie jednak stanowi ono potencjalny czynnik niezadowolenia. Czyż nie odpowiesz pozytywnie na pytanie, czy chciałbyś zarabiać więcej? Większość ludzi zareaguje automatyczną odpowiedzią: „Oczywiście, że tak". W danym momencie zarobki mogą być akceptowane (lub nieakceptowane), lecz ich wartość motywacyjna jest niewielka. Także dla Twoich współpracowników.

Problemy w wymienionych wyżej obszarach mogą wywoływać skargi i niezadowolenie. Nie są to odczucia chwilowe, zwykle trwają one dłużej. Jeśli Twoje miejsce parkingowe jest zawsze zajęte (kwestie z tym związane także można zaliczyć do polityki firmy), często przez osobę wyższą rangą, z którą lepiej nie wchodzić w konflikt, masz nieustające poczucie goryczy. Innymi powodami mogą być powolność Twojego kolegi, przez którą nie dotrzymujesz terminów, wzrost ilości papierkowej, w Twoim mniemaniu niepotrzebnej, pracy — z pewnością sam mógłbyś podać kolejne przykłady.

Wiele rzeczy, jak zobaczymy w następnych rozdziałach, ma swój związek z istnieniem czynników niezadowolenia. Zadaniem menedżera jest ciągła praca na tym polu. Jeśli jest ona skuteczna, wnosi pokaźny wkład w polepszenie atmosfery motywacyjnej. Istnieje jednak pewne ograniczenie. Czynniki te nie tworzą głównej siły motywacji. Ich opanowanie pozwala uniknąć jej odwrotności. Aby wytworzyć pozytywną wartość dodaną, należy spojrzeć na drugą grupę czynników Hertzberga.

Czynniki zadowolenia (motywatory)

Definiują one kluczowe czynniki odpowiedzialne za kreowanie pozytywnej motywacji. Są to — w kolejności od najważniejszego:

- osiągnięcia,
- rozpoznanie,
- praca,
- odpowiedzialność,
- awans,
- rozwój.

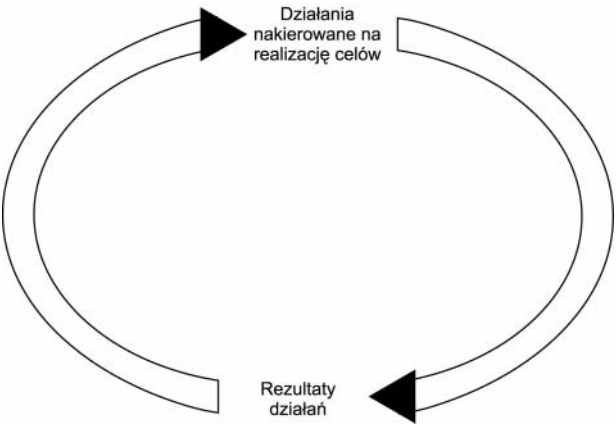
Czynniki te, mające swoje źródło we wrodzonych cechach ludzkiej natury, oferują menedżerowi najszersze możliwości wpływania na motywację ludzi do przynoszącego pożądane rezultaty działania.

Teoria oczekiwań

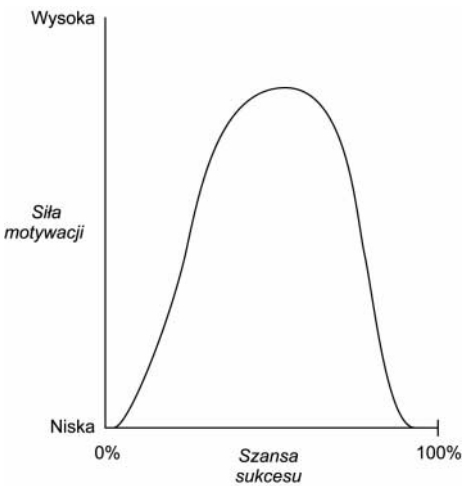
Pozostała jeszcze jedna warta rozważenia teoretyczna podstawa procesu motywacji. Chodzi mianowicie o teorię oczekiwań Victora Vrooma. Przedstawia ona pewne zasady odnoszące się do osiągania celów w formie diagramu kołowego. Zaczynamy od wyznaczenia celów, następnie przechodzimy do działań. Wspólny cel skłania ludzi ku sobie oraz sprawia, że wyznaczone zostają nowe zamierzenia. W ten sposób koło się zamyka.

Na rysunku 2.1 przedstawiono opisany mechanizm.

Być może nie jest to odkrywcze i w gruncie rzeczy całość podyktowana została zdrowym rozsądkiem. Jednakże istotna w teorii oczekiwań jest teza, iż pozytywny efekt jest zwielokrotniony tym bardziej, im większa szansa na osiągnięcie celów. Jeśli zaproponujesz mi przebiegnięcie jednej mili w cztery minuty, to z powodu małej szansy wykonania nie włożę w to żadnego wysiłku. Natomiast chętnie przyjąłbym ofertę spotkania w pobliskim pubie za pół godziny z następujących powodów: jest to zarówno wykonalne, jak i pożądane oraz prawdopodobne. Są to, oczywiście, przypadki ekstremalne, a istnieją również przypadki pośrednie (patrz rysunek 2.2). Menedżer powinien mieć na uwadze różnice między punktami na wykresie.



Rysunek 2.1. *Związek między działaniami oraz ich wynikami*



Rysunek 2.2. *Wpływ prawdopodobieństwa sukcesu na motywację*

Teoria ta nie przekreśla menedżerów, którzy stawiają wysokie oczekiwania oraz wyznaczają ambitne cele, lecz sugeruje wpływanie na stosunek pracowników do możliwości realizacji zadań. Przekonaj ludzi, że mogą być najlepsi, a zobaczysz, że potrafią i mają chęci. Nie jest to tylko czysta teoria, lecz coś, co może zostać wykorzystane w praktyce. Miej na uwadze, że:

- Poszczególni ludzie różnią się od siebie w swoich poglądach oraz odczuciach; dla dwóch osób może zajść potrzeba stosowania odmiennych bodźców w celu osiągnięcia tego samego rezultatu. Jest to jeden z powodów, dla których schematyczne działania są mniej efektywne.
- Częstym motywem działania ludzi jest wewnętrzna satysfakcja. Na wielu osobach nie robią wrażenia dobra materialne (istnieją nisko płatne zajęcia, które są uważane za atrakcyjne ze względu na wysoki poziom osobistego zadowolenia).
- Ważne jest wyczucie odpowiedniego momentu. Trudny do realizacji projekt może na początku zniechęcać, niektórzy wzdragają się przed nim, a wszystkim brakuje wiary w sukces. Motywowanie na tym etapie może pozytywnie usposobić pracowników. Później, w miarę postępów, pierwsze sukcesy i rosnące wraz z nimi nadzieje na ostateczny rezultat podtrzymują entuzjazm do samego końca.

Podsumujmy nasze rozważania. Przy założeniu, że wysiłki rodzą działania, a te z kolei przynoszą efekty, motywacja działa jak katalizator zapewniający zwiększone wysiłki i lepsze starania. Zasady te stosują się nawet do czegoś tak prozaicznego, jak dotrzymanie napiętego terminu. Początkowo wydaje się to niemożliwe. Jeśli jednak cel działania wydaje się wart poświęcenia czasu oraz wysiłku, a zespół przystępuje do jego realizacji entuzjastycznie (z powodu obiecywanych korzyści czy też dzięki gotowości do podejmowania wyzwań), to po pewnym czasie okazuje się niespodziewanie, że napotkane problemy okazały się dużo mniejsze od przewidywanych. Uzmysłowienie sobie faktu, iż ten rodzaj myślenia dominuje w zespole ludzi, może pomóc w znalezieniu sposób na skłonienie ich do większego wysiłku. Na koniec mała dygresja. Być może już wiem, dlaczego termin dostarczenia maszynopisu nałożony na mnie przez wydawcę tej książki był tak krótki. Chociaż, z drugiej strony, chyba nie jest on aż tak przebiegły?

Praktyczne implikacje

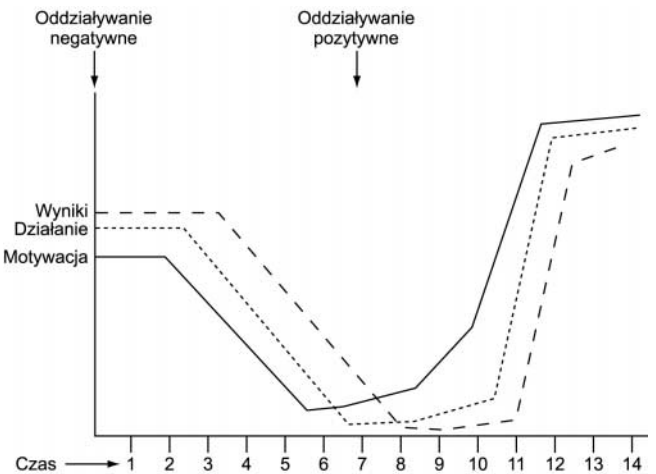
Z dotychczasowego tekstu może wynikać, że motywacja jest zagadnieniem złożonym. Do pewnego stopnia jest to prawda. Z całą

pewnością istnieje wiele niezależnych od siebie czynników do rozważenia. Lista tych rzeczy, pozytywnych oraz negatywnych, może być długa i w tym właśnie tkwi trudność. Na szczęście powiązanie czynników z odpowiednimi działaniami jest często proste.

Natura ludzi i to, w jaki sposób można wpływać na ich motywację, wskazuje na pięć istotnych zasad przydatnych w pracy menedżera.

1. **Nie ma idealnej recepty** — żadna rzecz, a już na pewno nie pieniądze, nie stanowi narzędzia przynoszącego natychmiastowe pozytywne efekty, a jakikolwiek pogląd mówiący inaczej powinien budzić nieufność.
2. **Sukces tkwi w szczegółach** — dobra motywacja bierze się z minimalizowania wpływu czynników sprzyjających niezadowoleniu i maksymalizowania wpływu czynników wywołujących pozytywne efekty. Wszystkie one muszą być rozważone, ponieważ każdy z nich wnosi pewną wartość dodaną do ogólnego obrazu. Na sumaryczny efekt motywacyjny w organizacji, departamencie bądź w pojedynczym zespole składają się dodatnie i ujemne efekty oddziaływania poszczególnych czynników.
3. **Ciągłość** — za przykład niech posłuży szklarnia. Wiele czynników wpływa na temperaturę panującą w środku. Ogrzewanie, rodzaj okien, rolet do nich, jak również to, czy otwarte są drzwi lub okna itd. Wszystkie te czynniki mają stały wpływ na temperaturę. Tak samo jest z motywacją — menedżerowie muszą wziąć pod uwagę czasochłonność oraz ciągłość procesu jej tworzenia oraz utrzymywania. Każde ich działanie generuje skutki uboczne w obszarze motywacji. Przykładowo, zmiana polityki może pociągać za sobą wdrożenie nowego systemu, którego efekty są wysoko pożądane (powiedzmy, że jest to oszczędność pieniędzy). Jeśli jednak funkcjonowanie nowego systemu pociąga za sobą biurokrację oraz jest czasochłonne, to efekt w obszarze motywacji może być negatywny pomimo ogólnych korzyści. Ogólnie rzecz biorąc, skuteczne motywowanie to takie, które zabiera jak najmniej czasu i przynosi jak największe korzyści.

4. **Czas** — kolejną kwestią do uwzględnienia są różne momenty czasowe, w których zachodzi reakcja na działania menedżera. Niska motywacja może być wczesnym znakiem ostrzegającym przed zagrożeniem realizacji zadań. Prawidłowe rozpoznanie tych oznak oraz natychmiastowe przejście do prewencyjnego działania może zapobiec negatywnym zjawiskom. Zasada jest następująca: najpierw obniża się poziom motywacji, później wyniki. Podobnie, jeśli podjęto pewne kroki z zamierzeniem pozytywnego oddziaływania na motywację, polepszenie wyników nastąpi dopiero po pewnym czasie. Istnieje więc opóźnienie między fluktuacjami w obszarze motywacji a reakcją w obszarze wyników. Przedawkowanie środków, do którego można doprowadzić z powodu braku natychmiastowego efektu na obu polach, wyrządzi więcej szkody niż pożytku. Problem został przedstawiony na rysunku 2.3.



Rysunek 2.3. *Związek między działaniem, motywacją oraz wynikami w czasie*

5. **Miej na uwadze innych** — istnieje niebezpieczeństwo zbyt krytycznej oceny danego czynnika motywacyjnego, pozytywnego bądź negatywnego. Większość menedżerów odkrywa, że czynniki, które mają znaczenie dla podwładnych,

są zupełnie bez znaczenia dla nich samych. Jednak to ludzie liczą się najbardziej. To, co ma znaczenie dla Ciebie, niekoniecznie ma taką samą wagę dla innych. Jeśli odkryjesz coś nietypowego lub trywialnego, co być może będzie pomocne jako działanie motywujące, nie wahaj się przed tego zastosowaniem. Zbyt łatwa rezygnacja może wyeliminować potencjalny czynnik wpływający na klimat motywacyjny i w ten sposób utrudnić realizację zamierzeń. Możesz być nawet postrzegany jako osoba niewykazująca należytej dbałości. Pozytywne działania mogą dla niektórych ludzi nie mieć znaczenia z tych samych powodów, z których sam lekceważysz pewne czynniki. Jest to kluczowa kwestia, o której menedżerowie na swoje nieszczęście często zapominają.

Cel: doskonałość

Pamiętaj, że nawet najlepsze wyniki mogą być poprawione. Motywacja nie polega po prostu na zapewnieniu planowanej realizacji celów. Jej celem jest dążenie do doskonałości. Znaczenie mają wszystkie czynniki, począwszy od jakości zatrudnionych pracowników do ich wyszkolenia. Motywacja może być jednak elementem decydującym o wyjątkowości osiągnięć, które bez niej byłyby jedynie satysfakcjonujące.

Warto dążyć do tego efektu, który jest tym większy, im większe zaangażowanie menedżerów. Czy niewielka poprawa jakości pracy dziesięciu, dwudziestu podwładnych przynosi lepsze efekty niż jeszcze większe starania sprawnego menedżera? Oczywiście, czasem menedżerowie idą w niewłaściwym kierunku, zwiększając intensywność osobistych działań, zamiast poświęcić ten czas na lepszą motywację zespołu. W trudnej sytuacji, kiedy pojawia się olbrzymia presja w związku z nadrobieniem straconego dystansu, jest to najczęstszy błąd menedżera, bowiem to motywacja czyni istotną różnicę.