

Demotywujący program motywujący

18 marca 2016

Wiele przedsiębiorstw używa programów w stylu „Pracownik miesiąca” czy „Sprzedawca miesiąca”, które mają motywować pracowników do bardziej wydajnej pracy. Okazuje się jednak, że takie programy mogą... obniżyć produktywność całej firmy.

Profesor Timothy Gubler z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Riverside we współpracy z Ianem Larkinem z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles i Lamarem Piercem z Washington University przeprowadzili pierwsze badania nad wpływem niefinansowym programów motywacyjnych na wydajność firm.

Naukowcy od wielu lat zajmują się badaniem efektów ubocznych związanych z przyznawaniem nagród pieniężnych uzależnionych od wyników. Dzięki temu wiemy, że takie nagrody mogą zmniejszać wewnętrzną motywację, powodować, że pracownicy mniej skupiają się na tych zadaniach, które nie są związane z otrzymaniem nagrody, pojawia się też tendencja do oszukiwania systemu. Jednocześnie powszechnie uważa się, że niefinansowe nagrody lub drobne prezenty są pozbawione tych wad i są dobrym sposobem na tanie motywowanie pracowników. „Sądzi się, że niefinansowe nagrody mogą delikatnie motywować pracowników w sposób znacząco różny od nagród finansowych. Przypuszcza się, że zwiększają lojalność w stosunku do firmy, zachęcają do przyjacielskiej konkurencji czy zwiększają samoocenę pracownika. Dotychczasowe badania skupiały się wyłącznie na korzyściach płynących z takich programów, a ich koszty pomijano” – mówi profesor Guler.

Naukowcy przyjrzelili się więc danym z firmy posiadającej wielkie pralnie przemysłowe w Stanach Zjednoczonych. W takich pralniach wydajność ludzi odgrywa olbrzymią rolę, dlatego też wdrożono tam program, który miał motywować pracowników do

przychodzenia do pracy na czas i niekorzystania z niepotrzebnych zwolnień. Każdego miesiąca odbywało się spotkanie wszystkich pracowników, podczas którego wymieniano tych najlepszych, a jedna z osób otrzymywała kartę podarunkową o wartości 75 USD.

Uczeni wykorzystali dane udostępnione przez firmę i przeanalizowali je za pomocą statystycznej techniki DiD. Pod uwagę wzięto dane z pięciu pralni pochodzące z okresu sprzed uruchomienia programu motywacyjnego i po jego wdrożeniu. Naukowcy zmierzili w ten sposób wydajność poszczególnych pracowników oraz wydajność całych pralni.

Z analizy wyciągnięto trzy podstawowe wnioski:

- pracownicy, dla których nagroda była motywująca zareagowali pozytywnie, stali się mniej opieszali, jednak zaczęli oszukiwać system. Próbowali zwiększyć swoje szanse na wygraną korzystając z urlopów chorobowych, a gdy w danym miesiącu stracili szanse na bycie wyróżnionym, stawali się opieszali,
- u pracowników z silną motywacją wewnętrzną, którzy przed wprowadzeniem programu byli wydajni, motywacja została utracona. Ludzi ci stali się bardziej opieszali i po wprowadzeniu nagród nie kwalifikowali się do ich otrzymania. Prawdopodobnie uznali oni reguły programu za nieuczciwe, przez co doszło do spadku wewnętrznej motywacji,
- łącznie produktywność całej firmy zmniejszyła się o 1,4%. Przyczyną takiego stanu rzeczy była utrata motywacji przez wewnętrznie zmotywowanych pracowników.

„Pracownicy, którzy przed wprowadzeniem programu byli wewnętrznie zmotywowani i mieli dużą wydajność, czuli, że program jest nieuczciwy i zaburza to, co wcześniej uznawali za uczciwe warunki panujące w firmie. Ich wydajność zmałała, nie tylko przez zwiększenie liczby nieobecności czy spóźnianie się do pracy, ale też przez utratę motywacji, co doprowadziło do mniej wydajnej pracy” – mówi Gubler. „Pracownicy cenią sobie

uczciwość i zależy im na tym, jak są postrzegani w odniesieniu do innych pracowników. Firma, która chce być efektywna, musi brać pod uwagę nie tylko tych, do których kierowany jest program – w tym przypadku był on stworzony z myślą o ludziach, którzy spóźniają się do pracy – ale również tych, którzy dobrze pracują. Istnieje bowiem ryzyko zdemotywowania najlepszych pracowników” – dodaje uczony.

Autorstwo: Mariusz Błoński

Na podstawie: EurekaAlert.org

Źródło: KopalniaWiedzy.pl