

REGUŁY MOTYWACJI

mgr farm. Katarzyna PIŁAT-NAŁĘCZ

Motivation rules

Abstrakt. W małych podmiotach, jakimi są apteki często panuje pogląd, że motywowanie jest potrzebne w dużych przedsiębiorstwach, nie zaś w małych organizmach. Pogląd ten nie jest do końca słuszny. Zastosowanie najprostszych reguł motywacji może wpłynąć na rozwój apteki i spełnienie nieosiągalnych dotąd celów pracodawcy i pracowników.

Słowa kluczowe: motywacja, motywacja negatywna, motywacja pozytywna, motywator, reguły motywacji.

Summary. In small subjects as pharmacies it is often believed that motivating is a necessity in big enterprises in contrary to small organisms. This view is not entirely reasonable. The use of basic motivation rules may affect pharmacy's development and attainment of so far unachievable goals of employers and employees.

Keywords: motivation, motivator, positive motivation, negative motivation, motivation rules.

W aptece, jak w każdym podmiocie gospodarczym zatrudniającym pracowników, występują relacje międzyludzkie, które wpływają na poziom motywacji farmaceutów i ich zaangażowanie w realizację celów. Efektywność pracowników za pierwszym stołem ma największy wpływ na ostateczne wyniki apteki. Aby cel pracodawcy stał się również celem podwładnego, należy we właściwy sposób zastosować narzędzia motywowania. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest poznanie reguł motywacji.

CZYM JEST MOTYWACJA

W codziennej praktyce aptekarskiej zwykle nie docenia się siły motywacji. Brakuje czasu, a niekiedy chęci, aby rozpoznać, co pobudza do działania podwładnych i współpracowników. Tymczasem już w starożytności posługiwano się pojęciem *in movitum ire*, co oznaczało „poruszać się w kierunku czegoś”. Uważano bowiem, że każdy człowiek obdarzony jest siłą, która ukierunkowuje jego działanie do mniej lub bardziej uświadomionego celu. Dziś w takim znaczeniu używa się pojęcia motywacji.

Motywację można porównać do działania akumulatora (ogniwa energetycznego), któ-

re zasila człowieka. Podobnie jak akumulator można go wykorzystać do efektywnego działania i osiągania założonych celów. W procesie uruchomienia motywacji pierwszym etapem jest aktywowanie pokładów energii. Energia ta to siła, która sprawia, że dane zadanie zostanie wykonane. Do jej uruchomienia potrzebny jest indywidualny, specyficzny dla każdego człowieka czynnik nazywany motywatorem. Jeżeli podjęte działanie ma być kontynuowane, należy utrzymywać wysoki poziom oddziaływania motywatora. Wracając do analogi z akumulatorem, trzeba zauważyć, że jeśli wydajność działania ma być wysoka, to powinno się dbać o jego regularne „doładowanie”. Co stanie się w przypadku braku ciągłości? Człowiek raz zmotywowany, rozpoczyna działanie, a następnie zostawiony sam sobie, stopniowo traci motywację i zaprzestaje działania. Akumulator się wyczerpuje i nie działa.

RODZAJE MOTYWACJI

Kierunek działania człowieka wyznacza jeden z podstawowych podziałów motywacji: pozytywny (dążeniem człowieka do przyjemności) i negatywny (unikanie stresu i nieprzyjemności). Jak działają te rodzaje motywacji?

W codziennej praktyce aptekarskiej zwykle nie docenia się siły motywacji. Brakuje czasu, a niekiedy chęci, aby rozpoznać, co pobudza do działania podwładnych i współpracowników.

Motywacja negatywna pobudza do działania poprzez uczucie zagrożenia. Wywołuje ona w pracowniku silne emocje negatywne (strach), przez co jest skuteczna w krótkim okresie czasu. Jak długo jednak można pracować ze stałym zagrożeniem utraty pracy czy pozbawienia premii... W efekcie kumulują się negatywne emocje, powstają zaburzenia osobowości i nerwice, spada poczucie własnej wartości. Motywatory negatywne niszczą ambicję i samodzielność pracownika, prowadzą do ścisłego wykonywania poleceń, aby tylko nie narazić się przełożonemu. Długotrwałe stosowanie motywatorów negatywnych może powodować u pracownika zmiany w psychice i uszczerbek na zdrowiu, a w skrajnych przypadkach może być mobbingiem.

Motywacja pozytywna pobudza do działania poprzez poczucie zadowolenia. Priorytetowe wykonywanie zadań służbowych wywołane jest zaangażowaniem emocjonalnym (przyjemność). Odpowiednio dobrane motywatory pozytywne budują w pracowniku świadomość tego, jakie zachowania są uznawane za właściwe i pożądane w danej organizacji. Podwyżka, awans, nagroda, pochwała to w oczach pracownika pożądane dobra. Ich stosowanie buduje poczucie własnej wartości, zadowolenia i spełnienia zawodowego.

REGUŁY MOTYWACJI

Kierownik apteki zarządza nie tylko samym sobą, ale spoczywa na nim również odpowiedzialność za działania wszystkich członków załogi. To od niego zależy, jakie relacje będą panowały w pracy, czy załoga będzie zaangażowana i skupiona na wykonywaniu celów firmy. Jak sprawdzić, czy pracownicy są zmotywowani? Odpowiedź bez porównania z pracą wzorcowej jednostki jest trudna. W takiej sytuacji pomocne mogą być wskazówki twórcy praw motywacji Richarda Dennego. Po pierwsze, zachęca on do postawienia sobie dwu fundamentalnych pytań: Jakiemu menedżerowi chciałbyś podlegać? Czy jesteś takim typem menedżera? Odpowiedzi pozwalają spojrzeć na siebie z boku i zobaczyć silne oraz słabe strony kierownika. Po drugie, warto w zarządzaniu ludźmi

warto kierować się uniwersalnymi regułami motywacji, to znaczy:

1. Najpierw motywuje się siebie – to daje przykład innym.
2. Motywując, podaje się cel.
3. Nieosiągalne cele demotywują – wyzwaniem jest motywujące, gdy można wygrać.
4. Wspólne ustalanie i dążenie do celu działa motywująco.
5. Motywowanie wymaga poznania motywatorów działających na drugiego człowieka.
6. Poczucie rozwijania się działa motywująco.
7. Nieustająca motywacja nie istnieje.
8. Pochwała i uznanie motywują.
9. Poczucie przynależności do grupy motywuje.

NAJPIERW ZMOTYWUJ SIEBIE I DAJ PRZYKŁAD INNYM

Nic nie działa tak dobrze jak pozytywny przykład kierownika. To kierownik wyznacza kierunki i reguły działania. Jeżeli przestrzega ustalonych przez siebie zasad, to pokazuje innym, że to się da zrobić.

Przełożony, który nie jest do czegoś przekonany, nie wierzy w powodzenie danego działania, nie zdopinguje do działania swoich podwładnych, natomiast zawsze może przykładem swojego działania pociągnąć za sobą innych. Na przykład, jeśli kierownik sam nie przestrzega ściśle zakazu palenia tytoniu w pomieszczeniu socjalnym, to nie wprowadzi skutecznie zakazu palenia wśród innych użytkowników tego pomieszczenia.

Osoba zmotywowana wysyła spójne komunikaty, czyli treść przekazu mówionego jest zgodna z mową ciała, co uwiarygodnia przekazywane treści.

Motywowanie do działania innych jest możliwe tylko wówczas, gdy dana osoba sama jest zmotywowana. Wtedy jej motywacja udzieli się innym.

Przykład: kierownik zachęca podwładnych do podnoszenia kwalifikacji i uczestniczenia w zorganizowanych kursach weekendowych z zakresu stosowania leków

Motywacja negatywna pobudza do działania poprzez uczucie zagrożenia. Wywołuje ona w pracowniku silne emocje negatywne (strach), przez co jest skuteczna w krótkim okresie czasu.

Motywacja pozytywna pobudza do działania poprzez poczucie zadowolenia. Priorytetowe wykonywanie zadań służbowych wywołane jest zaangażowaniem emocjonalnym (przyjemność).

- ▶ homeopatycznych, o które zamierza wzbogacić ofertę apteki. Sam zadawała się jedynie wiadomościami z internetu. Poprzez swoje zachowanie motywuje zatem podwładnych negatywnie.

MOTYWUJĄC, PODAJ CEL

Motywacja dotyczy dążenia ku przyszłości, a bez podania celu takie działanie jest niemożliwe.

– Czy mógłbyś mi łaskawie powiedzieć, w którą stronę mam pójść stąd? – zapytała Alicja.

– To zależy w znacznym stopniu od tego, dokąd chcesz dojść – powiedział Kot.

– Nie zależy mi na tym, dokąd dojdę – powiedziała Alicja.

– Więc nie ma znaczenia, w którą stronę pójdziesz – powiedział Kot.

– Jeżeli tylko gdzieś dojdę – dodała Alicja, chcąc wyjaśnić sprawę.

– Och, na pewno gdzieś dojdiesz – powiedział Kot – jeśli tylko będziesz szła dostatecznie długo.

(Lewis Carroll: *Przygody Alicji w Krainie Czarów*)

Działanie bez określenia ostatecznego celu to jak podróż w dowolnym kierunku, podróż statkiem dryfującym na morzu. Statek jest wprawdzie sprawny, przemieszcza się, ale kierunek nadają mu przypadkowe sztormy, wiatr i fale. W analogiczny sposób rozwija się firma bez sprecyzowanego celu działania. Poświęca się w niej czas i energię na bieżące prace, ale nie wiadomo, dokąd się zmierza, nie wiadomo, czy cel został osiągnięty.

Pracownicy podejmują się wykonywania określonych zadań, jeżeli znają ich cel i sens. Pracodawca posiada więcej informacji, zna całościowy obraz działań i rozwoju firmy. Natomiast pracownicy zwykle znają tylko wycinek całości spraw firmy. W przypadku podejmowania w firmie określonych działań dobrze jest podać główny cel działania, przedstawić, jaki jest powód każdej kolejnej czynności, jakie są oczekiwane rezultaty. Na przykład: w aptece znacznie dwukrotnie zwiększa się asortyment preparatów dermatologicznych w celu zwiększenia obrotów rocznych o 15%, ale pracownicy nie znają

powodu takich działań, nie zajmują się nowym asortymentem i nie polecają pacjentom nowych produktów. Bez znajomości celu działania wykonawcy nie będą wiedzieli, na czym polegają ich zadania i do czego ich działania przydadzą się firmie, zaś szef nie zyska zaangażowania podwładnych.

NIEOSIĄGALNE CELE DEMOTYWUJĄ – WYZWANIE JEST MOTYWUJĄCE, GDY MOŻNA WYGRAĆ

Aby cel spełniał rolę motywacyjną, powinien być skonstruowany według pewnych zasad, a mianowicie powinien być on precyzyjnie określony, sformułowany pozytywnie, realny, ambitny, mierzalny i określony w czasie.

Przykład: jeśli aptekarz stawia za cel samo zwiększenie obrotów placówki, to zbudowany w ten sposób cel jest mało konkretny – nie zawiera określenia, o ile należy zwiększyć obroty, w jaki sposób i w jakim okresie. Przeformułowanie celu na podwojenie obrotów placówki w przeciągu miesiąca jest celem nierealnym i będzie działało demotywująco. Natomiast cel w postaci zwiększenia obrotów w przeciągu miesiąca o 5000 zł zachęca do podjęcia działania, choć nie gwarantuje pełnego sukcesu.

Jeżeli powierzone zadanie jest poniżej możliwości pracownika, zbyt łatwo osiągalne lub jego wykonanie jest niemożliwe, powstaje wówczas efekt demotywacji i zniechęcenia. Aby praca była dla człowieka motywująca i stanowiła wyzwanie, można zlecić do wykonania najtrudniejsze zadanie, jakiemu dana osoba jest w stanie sprostać. Istotne jest jednak to, by wykonawcy wierzyli, że mają szansę osiągnąć zakładany wynik.

WSPÓLNE USTALANIE I DAŻENIE DO CELU DZIAŁA MOTYWUJĄCO

Każde ludzkie działanie ma swoją przyczynę i cel, chociaż nie zawsze jest to uświadomione. Orientacja na cel jest istotnym czynnikiem motywującym. Partycypacyjna metoda określania celów ułatwia akceptację i zrozumienie przyjętych planów działania,

Osiągnięcie przez pracownika konkretnego celu zawodowego, z czym wiąże się podziw otoczenia i poczucie posiadania wysokich umiejętności, silnie motywuje pracownika do powtarzania wykonywania takiego zadania.

zwiększa również poczucie odpowiedzialności i zaangażowanie w ich realizację. Na przykład: pracownicy chcą podwyżek, na co kierownik przystaje pod warunkiem zmiany organizacji czasu pracy, zwiększenia liczby dni pracy i wydłużenia godzin otwarcia placówki, a tym samym odpowiedniego do wzrostu kosztów osobowych zwiększenia obrotów apteki. Pracownicy, dążąc do realizacji swoich celów, godzą się na mniej atrakcyjne godziny pracy.

Pracownicy, którzy są współautorami programów, przyjmują na siebie większą odpowiedzialność za ich realizację. Silnym czynnikiem motywującym jest dla nich sposób, w jaki wykorzystywana jest w pracy wiedza i umiejętności osobiste. W przypadku, gdy pracownicy mają poczucie, że są częścią projektu, wykazują większy poziom motywacji.

MOTYWOWANIE WYMAGA POZNANIA POTRZEB DRUGIEGO CZŁOWIEKA

Powszechnie uważa się, że każdego człowieka można zmotywować. Aby to zrobić, konieczne jest poznanie indywidualnego klucza do motywacji (motywatora), właściwego dla danej osoby. Znalezienie takiego motywatora nie jest łatwe, wymaga czasu i uwagi niezbędnego do zrozumienia drugiego człowieka, poznania jego potrzeb, wartości, którymi się kieruje, czyli tego, co motywuje i determinuje jego zaangażowanie. Na przykład: wszyscy pracownicy apteki cenią sobie możliwość wykorzystania całego urlopu wypoczynkowego w sezonie letnim, czemu wychodząc naprzeciw, właściciel zamykał na pewien czas aptekę. Działanie takie nie spotkało się jednak z pozytywną oceną młodych członków załogi, którzy chcieliby jak najwięcej pracować i zarabiać na spłatę kredytu hipotecznego.

Każdy człowiek jest inny i motywują go inne czynniki. Warto też pamiętać, że motywatory mają charakter dynamiczny, zmieniają się wraz wiekiem, sytuacją osobistą i rodzinną. Młody człowiek zwykle skupiony jest na pokonywaniu szczybli kariery, zdobywaniu wiedzy i doświadczenia. Młodzi rodzice cenią elastyczny czas pracy i poczucie bezpie-

czeństwa. Doświadczeni pracownicy oczekują ciekawych wyzwań i stabilności.

POCZUCIE ROZWIJANIA SIĘ DZIAŁA MOTYWUJĄCO

Osiąganie założonych celów zawodowych, podnoszenie kwalifikacji, zdobywanie punktów edukacyjnych daje pracownikowi poczucie rozwoju zawodowego, które pozytywnie wpływa na jego motywację. Człowiek, który czuje, że idzie do przodu, chce iść jeszcze dalej. Dotyczy to zarówno zawodowej jak i prywatnej sfery jego życia. Rozwój, zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności są elementem samorealizacji, który dodatkowo buduje pozytywny wizerunek własny i podnosi poczucie własnej wartości.

Przykład: apteka podjęła współpracę z lokalną gazetą, w której ma przedstawiać nowinki z segmentu leków przeciw przeziębieniom i grypie. Zadanie tworzenia artykułów otrzymała doświadczona farmaceutka. Jej zdjęcie zostało opublikowane przy artykułach. Po publikacji pacjenci zaczęli przychodzić do apteki po poradę u tej pani magister. Autorka została też zauważona przez redakcję biuletynu okręgowej izby aptekarskiej, który zaproponował jej przygotowywanie informacji do biuletynu.

Rozwój zawodowy możliwy jest zarówno poprzez szkolenia z wiedzy merytorycznej, szkolenie umiejętności, ale również poprzez odpowiednie delegowanie zadań. Zadanie dobrane do możliwości pracownika i przekazane podwładnemu do wykonania jest doskonałym sposobem jego zmotywowania.

NIEUSTAJĄCA MOTYWACJA NIE ISTNIEJE

Wykazywany przez pracownika poziom motywacji można porównać do formy sportowca. W pewnych okolicznościach jest ona bardzo wysoka, na przykład podczas ważnych zawodów sportowych, natomiast w czasie codziennych treningów opada. Podobnie jest z motywacją. Nie ma ona charakteru stałego, w jednym okresie jest ona wysoka, w innym jej poziom opada.

Pracownicy, którzy przyjęli do wykonania konkretne zadanie osiągają lepsze wyniki niż ci, którzy starają się robić tylko to, co do nich należy.

- Przykład: pracownik wyjechał do pracy za granicę. Brak zmiennika wypełniony został zwiększoną pracą i płacą pozostałych pracowników. Stan taki początkowo przyniósł oszczędności kosztów, ale po pewnym czasie obroty apteki zaczęły spadać. Okazało się, że pacjentów zniechęca wyraźne przemęczenie i demotywacja personelu placówki.

W środowisku pracy do stymulacji poziomu motywacji stosowane są różnorodne narzędzia. Jednak każdy, nawet najlepiej skonstruowany system i odpowiednio dobrane narzędzia motywacyjne przy długotrwałym stosowaniu tracą swoją moc sprawczą. Rozwiązaniem tego problemu jest stosowanie różnorodnych bodźców, wprowadzanie nowych narzędzi i zmienianie natężenia tych działań.

POCHWAŁA I UZNANIE MOTYWUJE

Dostrzeganie nawet drobnych sukcesów i mówienie o nich w sposób pozytywny stanowi potężne narzędzie motywacyjne. Pracownicy, którzy mogą liczyć na uznanie szefa, są zmotywowani i starannie wykonują swoje zadania. Wiedzą, że jeżeli przełożony dostrzeże sukcesy, zauważy również błąd i odniesioną porażkę. Zasada działa także w drugą stronę. Przełożony, który nie dostrzeże starań i sukcesów pracowników rujnuje ich motywację.

Prawienie szczerych komplementów, wyrażanie słów uznania i pochwał to najtańszy i zarazem najbardziej skuteczny sposób motywowania. Każdy człowiek dąży do zyskania uznania otoczenia. Jeżeli pochwała zostanie udzielona na forum publicznym, zyskuje dodatkową wartość.

Pochwałę i uznanie można wyrazić na wiele sposobów – od niezwykle doniosłych podziękowań i specjalnych tytułów przyznawanych na organizowanych w tych celach spotkaniach, poprzez listy pochwalne, dyplomy, do wręczenia kwiatów. Sposób wyrażenia uznania powinien być dobrany zarówno do osoby pracownika, aby sprawiał największą przyjemność chwalonemu, jak i rangi odniesionego sukcesu.

POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI DO GRUPY MOTYWUJE

Człowiek posiada silną potrzebę przynależności do grupy. Im mniejsza jest to grupa, tym większa lojalność jej członków i zaangażowanie w sprawy grupy. Dodatkowo motywującym elementem jest elitarność grupy, utrudniony dostęp, przywileje wynikające z samego bycia członkiem danej grupy.

Innym sposobem wyróżnienia pracownika jest powołanie go na członka zespołu ekspertów. Często już sama przynależność do elitarniej grupy działa motywująco. Dodatkowo, jeżeli grupa rozwiąże postawione przed nią zadanie, może oczekiwać nagród i wyróżnień. Mniejsi pracodawcy także stosują to narzędzie motywacji i powierzają pracownikom trudne zadania, co stanowi wyróżnienie na tle pozostałych pracowników.

Katarzyna Piłat-Nałęcz – mgr farm., specjalista I stopnia z farmacji aptecznej, mgr zarządzania. W Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej w ramach podyplomowego Studium Farmakoekonomiki, Marketingu i Prawa Farmaceutycznego prowadzi zajęcia z komunikacji i PR. W Studium Szkolenia Podyplomowego WUM prowadzi kursy dla farmaceutów w ramach specjalizacji z farmacji aptecznej z zakresu komunikacji interpersonalnej oraz opieki farmaceutycznej. Pisze rozprawę doktorską nt.: „Rola motywacji wewnętrznej i zewnętrznej w pracy grupy zawodowej farmaceutów” pod kierunkiem prof. dr hab. Tomasa Hermanowskiego na WUM.

Piśmiennictwo:

1. Sidor-Rządkowska M.: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
2. Kozioł L.: *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002.
3. Tyszką T.: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
4. Streylau J.: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom I -III, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
5. Denny R.: *Motywowanie do zwycięstwa. Jak działać efektywnie – sprawdzone techniki*, IFC PRESS, 1999.

Pracownicy najsilniej odczuwają działanie konkretnego narzędzia motywacyjnego w dwu sytuacjach: gdy otrzymują je po raz pierwszy i gdy je tracą.