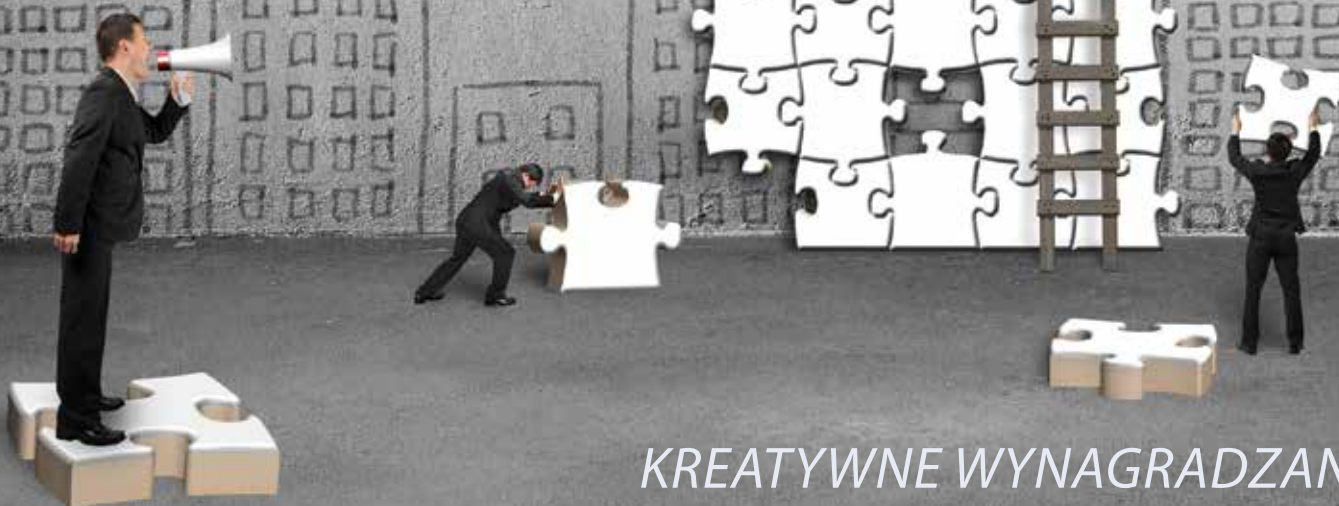


Życzymy sobie mądrych szefów



KREATYWNE WYNAGRADZANIE W STACJI DEALERSKIEJ

Stereotypy i brak otwartości na zmiany wciąż powstrzymują przedsiębiorców przed wykorzystaniem pełnego potencjału swoich pracowników. Z pomocą mogą tu przyjść nieszablonowe pomysły na motywowanie i wynagradzanie.

Andrzej Stefańczyk

Talent, pasja, zaangażowanie i kreatywność to cechy, których poszukuje u pracowników każdy pracodawca. Tyle tylko, że w większości przypadków są one zmarnowanym kapitałem, bo nawet jeśli te pożądane elementy zostaną w kimś odkryte, to nie są rozwijane. Większość z nas zapewne uważa, że najlepszym sposobem motywowania siebie i innych jest system z nagrodami

zewnątrznymi, czyli metoda „marchewki i kija”. To pomyłka.

Poziom wyżej

Realizowanie celu poprzez zachęcanie ludzi, by działali w pewien konkretny sposób, oznacza podporządkowanie - a tego nikt nie lubi. Zarządzanie oparte na instrukcjach to system nazywany w teorii zarządzania „motywacją 2.0”. To

podejście sprawdzało się dobrze w XX wieku, zresztą preferuje się je także dzisiaj, kiedy jako cel naczelną stawia się wolumen (tzw. zarządzanie przez cele, w skrócie ZPC), w myśl zasady - nie liczy się człowiek, tylko cel. Ta metoda funkcjonuje dobrze pod jednym warunkiem: wykonywane czynności są rutynowe, a cel - nieustannie zasilany odpowiednim strumieniem klientów. Tylko że to uto-

pia. W rzeczywistości strumień klientów z reguły się kurczy, zaś ich postawy ulegają częstym zmianom. Ten typ motywacji doprowadza wielu pracowników do frustracji, zwłaszcza w działach handlowych. Bo świat się zmienił i zdobywanie klientów stało się dużo trudniejsze. Tymczasem sprzedaż pojazdów marek wolumenowych sprowadza się dzisiaj do rozdawania samochodów i nie pozwala generować marży, od której handlowiec powinien mieć prowizję.

Współczesne pokolenie oczekuje czegoś innego i co innego je motywuje. Nowoczesne podejście do zmian na rynku usług to już poziom 3.0, który zmusza nas do szukania odpowiedzi na pytanie o to, jak przygotować personel do obsługi klientów nowej generacji. Powinniśmy zarazem zastanowić się, czego oczekuje od nas nasz personel, który również się zmienia. Nasi pracownicy generacji 3.0.

Jedno jest pewne: przestańmy narzekać, że młode pokolenie jest niekompetentne i niezaangażowane. Lepiej poznajmy bliżej tych, od których zależy nasz biznes.

Po pierwsze: szacunek

Przyjrzyjmy się swojej załodze. Duża jej część to doświadczeni specjaliści w wieku 40+ czy 50+ (pokolenie X). Nazwijmy ich mistrzami. Pozostały personel to „nowa fala” - pokolenie Y, ludzie w wieku 20-39 lat, która stanowi około 40 proc. naszych pracowników. To dwa pokolenia, którym musimy ułatwić współpracę. To wielkie pole do popisu dla pracodawcy, który może kreować relacje „mistrz i jego uczeń”. Po pierwsze, doświadczony pracownik poczuje się doceniony, a po drugie - nauczymy naszych następców. Tymczasem boimy się używać określeń takich jak mistrz, starszy specjalista, supermistrz, przez co nie doceniamy starych i wiernych pracowników. Co ciekawe, badania na grupie pokolenia Y potwierdziły, że „Igreki” najchętniej zdobywają wiedzę sposobami sprzed ery cyfrowej, czyli przez tradycyjne warsztaty i szkolenia, na których uczą

się od bardziej doświadczonych osób. W badaniach prowadzonych na tej grupie młodych pracowników - i opublikowanych na jesieni 2015 r. przez badawczą firmę Henkel - na plan pierwszy wysuwa się kwestia „etyki w biznesie”. Aż 70 proc. personelu z tej grupy oczekuje od pracodawców przede wszystkim szacunku do pracowników i partnerów biznesowych. Trudno w tej kategorii umieścić „podkupowanie” pracowników u konkurentów. Mimo to wciąż pokutuje przekonanie o możliwości zastąpienia każdego pracownika poprzez „kupienie kogoś z innej firmy”. Ten proceder jest krótkowzroczny i nie zbuduje relacji w zespole. Zamiast tego przyniesie szkody, na przykład odbijając się szerokim echem na rynku pracy. Istnieje ryzyko, że negatywna opinia o nas dotrze także do naszych klientów. A do tego nowe „nabytki” wprowadzają często zamieszanie i psują atmosferę, ponieważ nierzadko otrzymują dużo wyższe wynagrodzenie niż pracownicy z dużym stażem i doświadczeniem.

Patrzmy dalej: 65 proc. ankietowanych podkreśla wagę uczciwości i transparentności. Tu też - wbrew pozorom - mamy wiele do zrobienia. Często w firmach tworzy się podział na lepszych i gorszych lub ważnych i mniej ważnych. To wyjątkowo szkodliwe podejście.

Następne na liście oczekiwań znajdują się satysfakcja finansowa pracowników, która jest ważna dla ponad 62 proc. badanych. Jednocześnie 52 proc. wskazuje na wagę stabilności zatrudnienia. Opisywane w nowoczesnych podręcznikach zarządzania concept motywacji 3.0 jest oparty na zagwarantowaniu pracownikowi wynagrodzenia podstawowego, zawierającego też pensję, bonusy, dodatki i świadczenia. Jeżeli wynagrodzenie podstawowe jest niesprawiedliwe lub niewystarczające, to taki pracownik będzie skupiał się na niesprawiedliwości swojego położenia lub niepewności swojej sytuacji. W tej sytuacji każdy rodzaj motywacji będzie nieskuteczny. Pracownicy oczekują stworzenia dla nich możliwości zarabiania pieniędzy

ponad wynagrodzenie podstawowe - czyli możliwości własnej kreacji.

Ściana zasłużonych

Większość przedstawicieli nowej generacji pracowników (67 proc.) zakłada, że pracodawca wynagrodzi ich za dobrze wykonaną pracę. Można tu sobie zadać pytanie: jaka jest wartość pracy w dziale handlowym? Czy ktoś, kto realizuje tzw. sprzedaż flotową poniżej ceny zakupu, wykonał prace gorzej od kogoś, kto sprzedaje kilka sztuk w tzw. detalu? Dziś dla pracodawcy dobrze wykonaną pracą jest wynik uzyskany metodą „jeśli-to” (jeśli zrobisz, to dostaniesz) lub „teraz-gdy” (teraz będzie OK, gdy będziesz robił, co mówię). To podejście typowe dla motywacji 2.0, która dzisiaj już raczej demotywuje, bo dąży do podporządkowania. Przeciwnostwem jest motywacja 3.0, która dąży do zaangażowania. Według tego podejścia sekret wysokiej wydajności tkwi w nas samych, a nie w organizacji, firmie czy kierownictwie. Chodzi o popęd, siłę wewnętrzną, która pcha nas do mistrzostwa.

Jak wynagradzać, ale nie wydać na ten cel wiele złotych? Z badań firmy Henkel wynika, że tutaj akurat stare metody są wciąż żywe. Uznanie, docenienie i dobra komunikacja to wciąż pożądane elementy pozafinansowego systemu wynagradzania. Inne oczekiwane motywatory to elastyczny czas pracy, który pozwoli zachować równowagę pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym. Stare dobre pochwały też czynią cuda, bo każdy z nas lubi usłyszeć dobre słowo. Może warto zrobić „Aleję gwiazd” czy „Ścianę zasłużonych” - ze zdjęciami pracowników, którzy w szczególny sposób przyczynili się do realizacji celów biznesowych firmy lub nawet osiągnęli sukcesy poza nią?

Nie tylko pieniądze

Zdarzają się przypadki, w których nawet te najbardziej trafione pomysły i projekty kończą się fiaskiem. W takiej sytuacji - mimo ogromu wykonanej pracy - pracownik nie może pochwalić się konkretnymi wynikami. Dlatego na-

leży dostrzegać nie tylko sukcesy, ale i wkład pracy podwładnych. Nawet jeśli pewne działania kończą się niepowodzeniem, warto wspierać innowacyjność podwładnych i zadbać o to, by ewentualne porażki nie zniechęcały ich do nowych pomysłów. Osoby te mogą dostać nagrodę za „najlepszy pomysł, którego nie udało się wdrożyć w życie”. Zachęcajmy wszystkich do proponowania nowych rozwiązań.

Kolejny pozafinansowy motywator to danie pracownikom wpływu na sposób zarządzania, zakupy wyposażenia czy strategię firmy. Każdy pracownik ma potrzebę rozwijania swoich kompetencji. W przypadku najlepszych pracowników można pozwolić na większą dawkę samodzielności. Na przykład - dana osoba może czasowo pełnić funkcje zarządcze. Może również - nie rezygnując z dotychczasowych obowiązków - prowadzić swój własny projekt albo współpracować przy realizacji innego pomysłu. Taki pracownik nie tylko odczuje pokładane w nim zaufanie, ale też będzie miał możliwość wykazania się w nowej roli.

Większość firm stosuje comiesięczny system wynagradzania. A dlaczego - przynajmniej w pewnym zakresie - nie robić tego częściej? I to bez konieczności ponoszenia znaczących kosztów. Niektóre firmy praktykują wyznaczanie „pracownika tygodnia”. Jeżeli dana osoba ponadprzeciętnie przyczyniła się do realizacji celów biznesowych, warto to zaznaczyć. Istnieje jednak pewne ryzyko - „odgórne” nagrody mogą być odbierane jako stroniczne, zależące od humoru przełożonego i bieżących wyników, bez uwzględnienia wkładu i starań innych pracowników. Dlatego ciekawym sposobem mogą być „wybory najlepszego pracownika”. Do tego prestiżowego tytułu powinni być nominowani tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach szeregowych lub specjalistycznych. Wybory mogą odbywać się w dowolnym okresie - co miesiąc lub co kwartał. Pracowników nominowałoby ich koleżdy.

Inna wyraźna potrzeba sygnalizowana przez pracowników to dodatkowa chwila wytchnienia i elastyczny czas pracy. Dlatego w nagrodę warto „zafundować” najlepszym pracownikom dodatkowy wypoczynek. Jedni wybiorą się w tym czasie na wycieczkę, inni spędzą go na zabawie z dziećmi - najważniejsze, że poczują się docenieni za ich wkład w pracę i wrócą z nową energią, zapałem i świeżymi pomysłami. Wynagrodzenie finansowe tego nie zastąpi.

Nowe teorie mówią o prawie do odpoczynku ze względu na „pracę w warunkach stresu”. Specjaliści sugerują, aby wygospodarować w firmie pomieszczenie, w którym pracownicy mogliby odpocząć, zrelaksować się - a nawet i zdrzemnąć. Taka chwila odpoczynku wpływa bardzo korzystnie na koncentrację.

Pamiętaj o „dziękuję”

W czasach kryzysu gospodarczego niemal każdy pracodawca szuka oszczędności i stara się minimalizować koszty płac. Powyższe propozycje powinny pomóc w opracowywaniu strategii wynagradzania bez konieczności zwiększania założonego budżetu. Nie tylko nie obciążą one kieszeni pracodawcy, ale wpłyną korzystnie na poziom motywacji i efektywności pracowników. Opracowując strategię wynagradzania, można używać wielu różnorodnych składników: od elementów finansowych po najbardziej wymyślne benefity czy udogodnienia. Nie należy jednak zapomnieć, że jest jeszcze jeden, bardzo prosty sposób nagrodzenia pracownika. Wystarczy... powiedzieć mu „dziękuję”. I to wcale nie w oficjalnej formie, na forum publicznym. Wystarczy poświęcić pracownikowi chwilę uwagi i najzwyczajniej w świecie podziękować mu za ciekawy pomysł, wykonanie zadania czy osiągnięcie godnego pochwały wyniku. Metoda na pozór błaha, jednak w codziennej pracy tak często zapominana. **D**

Autor jest dyrektorem zarządzającym w firmie SuperCars

Kilka miesięcy temu z obozu rządzącego (konkretnie - z ust senatora PiS Grzegorza Peczkisa) zaczęły płynąć sygnały o możliwym obniżeniu akcyzy dla aut o pojemności powyżej 2 litrów (początkowo mówiło się o obniżce z 18,6 do 4,6 proc., następnie - do 8 proc.). Teraz wiadomo już, że do tego nie dojdzie (resort finansów postawił weto). Równolegle jednak, w drugiej połowie czerwca, z senackich komisji - a ponoć także z samego ministerstwa - zaczęły docierać do mediów sugestie, że być może uda się zrobić nawet więcej. Mianowicie, wprowadzić w życie - w miejsce akcyzy - daninę uzależnioną nie tylko od pojemności silnika, ale również m.in. od poziomu emisji dwutlenku węgla (w praktyce - tzw. norm Euro).

Diabeł w szczegółach

Powiązanie opłaty za rejestrację i użytkowanie auta z poziomem emisji spalin do środowiska to zasadniczy element, postulowanego przez branżę od dawna, tzw. podatku ekologicznego. W założeniu ma on premiować nowsze, bezpieczniejsze i bardziej przyjazne dla otoczenia samochody. A zarazem uczynić mniej opłacalnym zakup starych, niespełniających norm, „trujących” pojazdów. Projekt przepisów w tej sprawie w teorii ma zostać przygotowany do końca września, choć zapowiedziano, że jego pierwsze założenia będą znane sporo wcześniej.

Teoretycznie, branża samochodowa powinna zatem czekać na projekt ministerstwa z nadzieją. Wprowadzenie akceptowalnej społecznie, na przykład rocznej, opłaty za użytkowanie pojazdu powinno przecież umocnić na polskim rynku pozycję nowych aut. Tyle że - jak zwykle - diabeł tkwi w szczegółach. A na razie wiadomo bardzo niewiele. W czerwcu mówiono jedynie o tym, że stawki ewentualnego nowego podatku mają być mocno zróżnicowane. Czyli - obowiązywałoby najpewniej