

ARTYKUŁY POGLĄDOWE (REVIEW PAPERS)

Praktyczne aspekty zarządzania procesem motywowania

(Practical Aspects of the Motivation Process)

E Kacprzak-Biernacka ^{1,A,D}, A Skura-Madziła ^{1,F}, Z Kopański ^{1,2, E}, I Brukwicka ^{3,C},
Y Lishchynskyy ^{4,C}, W Uracz ^{1,C}, M Mazurek ^{1,C}

1. Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu
2. Wydział Nauk o Zdrowiu Collegium Medicum Uniwersytet Jagielloński
3. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu
4. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Danylo Halytskiego.

Abstract— The paper emphasises the fact that the effectiveness of motivating is measured by the degree to which the aims of the motivator are realised and the level of an employee's satisfaction and dedication. The authors point out that motivation strategies are aimed at creating work environment that stimulates employees' increased efficiency. The paper scrutinises the types of organisation climate that impact the effectiveness of motivating. Attention is paid to money as the primary and most obvious form of external reward motivating employees. Money is expected to remain a main motivational force for a long time. Because of that, using it skilfully to stimulate effects, attitudes and behaviour is very high.

Key words — the effectiveness of motivating, significance of employee satisfaction and dedication levels, the role of remuneration.

Streszczenie— Autorzy podkreślili, że skuteczność motywowania mierzona jest stopniem realizacji celów motywującego oraz poziomem satysfakcji i zaangażowania pracownika. Podkreślili, że strategie motywacji dążą do stworzenia środowiska pracy zapewniającego większą efektywność pracowników. Omówili rodzaje klimatu organizacyjnego mające znaczenie w skuteczności motywowania. Zwrócili uwagę, że pieniądze w różnej postaci wynagrodzenia stanowią pierwszą w skojarzeniu i najbardziej oczywistą formę zewnętrznej nagrody jako środka motywującego i długo jeszcze będą stanowić podstawową siłę motywacyjną. Dlatego umiejętne ich wykorzystanie w stymulowaniu efektów, postaw i zachowań pracowników jest bardzo duże.

Słowa kluczowe — skuteczność motywowania, znaczenie poziomu satysfakcji i zaangażowania pracownika, rola wynagrodzenia.

Wkład poszczególnych autorów w powstanie pracy— A-Koncepcja i projekt badania, B-Gromadzenie i/lub zestawianie danych, C-Analiza i interpretacja danych, D-Napisanie artykułu, E-Krytyczne zrecenzowanie artykułu, F-Ostateczne zatwierdzenie artykułu

Adres do korespondencji — Prof. dr Zbigniew Kopański, Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu, Żyrardów, ul. G. Narutowicza 35, PL-96-300 Żyrardów, e-mail: zkopanski@o2.pl

Zaakceptowano do druku: 2.07.2014.

WARUNKI I ZASADY SKUTECZNEJ MOTYWACJI

Można powiedzieć, że skuteczność motywowania mierzona jest stopniem realizacji celów motywującego oraz poziomem satysfakcji i zaangażowania pracownika. Aby uzyskać wysoką skuteczność muszą być spełnione określone warunki.

Nie ulega wątpliwości, że skuteczność motywowania uzależniona jest od przyjętej w organizacji strategii

motywacji. Strategie motywacji dążą do stworzenia środowiska pracy zapewniającego większą efektywność pracowników. Zajmują się one m.in. [1]:

- tworzeniem w organizacji klimatu sprzyjającego motywacji;
- identyfikowaniem obszarów, w których należałoby usprawnić praktyki motywacyjne;
- rozwijaniem kompetencji przełożonych;

- dbaniem o stałe zaangażowanie pracowników;
- zapewnieniem podmiotowości pracownika.

Według Borkowskiej skuteczną motywację warunkuje przede wszystkim: dobór środków motywowania, zadania i oczekiwany stopień ich realizacji, poprawność systemu ocen pracowniczych oraz wiedza o pracowniku. Między tymi elementami dochodzi do różnego rodzaju zależności. W przypadku doboru środków motywowania powinno uwzględniać się zarówno kompetencje, jak i oczekiwania pracowników, a także same zadania – ich wagę i stopień osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Zadania te powinny być jasno sformułowane i zrozumiałe. Aby to osiągnąć konieczna jest partycypacja pracowników w ustalaniu tych zadań, sposobów ich realizacji oraz oceny, a także właściwy system komunikacji. Stopień trudności realizowanych zadań musi być dostosowany do kompetencji pracowników oraz do ich oczekiwań i wartości. Skuteczność procesu motywowania – zdaniem autorki - zależy także od poprawnego systemu ocen grupowych i indywidualnych pracowników. Należy pamiętać, że sama ocena, oprócz funkcji informacyjnej stanowi doskonale narzędzie motywacyjne. Dobra ocena stanowi wyraz uznania dla pożądanego zachowania i zachęca do jego wzmacniania i utrwalania. Metody oceny powinny być trafnie dobrane, z góry znane i akceptowane przez pracownika, a wyniki oceny powinny służyć jako podstawa nagradzania materialnego i niematerialnego. Borkowska ponadto uważa, że istotnym warunkiem skutecznej motywacji jest wiedza o człowieku – pracowniku. Potrzebna jest w tym względzie znajomość aktualnych oczekiwań i wartości pracownika, co wymaga okresowego badania. Niezbędna jest także znajomość i kształtowanie kompetencji pracownika, stosownie do zadań mu powierzanych, a wynikających ze strategii organizacji. Znaczenie ma również znajomość doświadczeń pracowników związanych z ich motywowaniem w poprzednich miejscach pracy. Autorka szczególnie podkreśla rolę podmiotów motywacji i ich wzajemnych relacji. Za niezbędne uważa budowanie klimatu wzajemnego zaufania. Wyraża też przekonanie o konieczności prowadzenia badań satysfakcji pracowników [2].

W tym miejscu warto przedstawić interesujący pogląd Armstronga [1] na temat satysfakcji pracowników. Według autora istnieje wiele powodów do odczuwania satysfakcji z pracy. Mogą to być: względnie wysoka pensja, dobra atmosfera w pracy, jasne i zro-

zumiałe zasady wynagrodzenia, rzeczywiste możliwości rozwoju i awansu zawodowego, troskliwe kierownictwo itd. Jednak stopień satysfakcji odczuwanej przez pracownika zależy od jego własnych potrzeb i oczekiwań, a także możliwości ich realizacji w miejscu pracy. Armstrong stwierdza, iż dotychczasowe badania nie potwierdziły „istnienia żadnego silnego pozytywnego związku między satysfakcją a efektami”. Pracownik odczuwający satysfakcję niekoniecznie wydajniej pracuje, natomiast wydajny pracownik niekoniecznie odczuwa satysfakcję. Trudno nie zgodzić się z tą opinią, wszakże niskie obciążenie pracą może być dla niektórych powodem do satysfakcji.

Na uwarunkowania procesu motywacyjnego zwraca uwagę także Kozłowski [3]. Jego zdaniem efektywność systemu motywacyjnego jest uzależniona od „doboru środków oraz sprzyjającego środowiska wewnątrz organizacji, na które składa się: system wartości, klimat organizacyjny, poczucie sprawiedliwego traktowania pracowników we wszystkich aspektach związanych z wykonywaniem pracy”. Oprócz tego istotny wpływ ma również przywództwo i struktura zadań wykonywanych przez pracowników. Autor oprócz dwóch ostatnich elementów szczególnie podkreśla znaczenie klimatu organizacyjnego. Kozłowski analizując szereg definicji klimatu organizacyjnego podawanych przez innych autorów konkluduje, „iż klimat organizacyjny jest elementem, który sprzyja lub utrudnia zaspokojenie potrzeb pracowniczych determinując w sposób pośredni proces motywowania pracowników”. Obejmuje on ogół stosunków personalnych, morale pracowników, a także ich zadowolenie z pracy. Klimat organizacyjny nie jest wartością stałą, można go kształtować i doskonalić. Istnieją różne rodzaje klimatu organizacyjnego.

Tabela 1. Rodzaje klimatu organizacyjnego [3,4]

Rodzaje klimatu organizacyjnego	Charakterystyka klimatu organizacyjnego
autorytarno - autokratyczny	silna presja władzy i nastawienie na wykonywanie zadań dominuje centralizacja w organizacji dominujące znaczenie ma kierownik i forma wykorzystania przez niego posiadanej władzy
biurokratyczny	formalizacja funkcjonująca w organizacji dominuje daleko posunięta asekuracja uszlachetnienie reguł organizacyjnych
towarzyski	dominuje duch dobrych stosunków interpersonalnych zespół pracowniczy jest zintegrowany cele i zadania organizacji są drugorzędne
innowacyjno-technokratyczny	najistotniejsze znaczenie mają kwalifikacje zawodowe przeważają zespoły zadaniowo-projektowe dominuje duch innowacyjności

Kozłowski stwierdza, że najbardziej pozytywny jest klimat innowacyjno-technokratyczny. Ten rodzaj klimatu wspomaga rozwój zawodowy, samokształcenie, wyzwala kreatywność, realizowane zadania stają się wyzwaniem, a praca celem samym w sobie. Zaś w klimacie autorytarno-autokratycznym, towarzyskim i biurokratycznym często występują ozięble stosunki, brak współdziałania oraz zniechęcenie do pracy. Wyraźnie odczuwalny jest podział na tych co rządzą i są rządzeni. Nie ulega wątpliwości, że ludzie chcą klimatu, w którym istnieją stosunki partnerskie, reguły są jasne i czytelne, panuje atmosfera wzajemnego zaufania. Klimat organizacyjny wytwarza atmosferę, która determinuje zachowania pracowników, oddziałując w sposób pośredni na ich motywację do pracy. Skuteczność motywacji uzależniona jest także od struktury zadań wykonywanych przez pracowników. Oprócz motywacji płynącej z panującej w pracy atmosfery i otrzymywanych nagród, pracownicy odczuwają zadowolenie również z samego wykonywania zadań. Praca wpływa na rozwój osobisty człowieka, ujawnia jego wrodzone możliwości oraz doskonali zdolności i umiejętności. Dlatego też struktura zadań pracowniczych ma istotne uwarunkowanie mające wpływ na motywację. Kozłowski powołując się na wielu badaczy stwierdza, że zrutynizowanie zadań powoduje niezadowolenie z pracy, co w konsekwencji może zwiększyć fluktuację i absencję pracowniczą.

Przeciwdziałaniem w tej sytuacji może być zmiana, rozszerzenie i wzbogacenie zakresu zadań wykonywanych przez pracowników, tak aby miały one wymiar motywacyjny. Warunkiem jest, aby proces wzbogacania zadań był zgodny z oczekiwaniami i predyspozycjami pracownika oraz umożliwiał mu zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Według Kozłowskiego niezmiernie ważne w procesie motywacji jest również przywództwo, które nie polega na wydawaniu poleceń i kontroli, ani na zastraszaniu, ale sprawia, że ludzie dobrowolnie i z chęcią podążają za przywódcą (kierownikiem). Bez prawdziwego przywódcy, posiadającego odpowiednie cechy, system motywacyjny będzie głównie opierał się na środkach materialnych, przede wszystkim na pieniądzu [3,5].

Zarówno Borkowska, jak i Kozłowski uważają, że skuteczne motywowanie wymaga od motywującego przestrzegania kilku podstawowych zasad.

Według Borkowskiej motywowanie powinno mieć wyłącznie charakter pozytywny i dotyczyć konkretnego, nie zaś przeciętnego, abstrakcyjnego pracownika. Niezbędne jest różnicowanie częstotliwości i wysokości nagród w zależności od osiągniętych rezultatów

przez poszczególnych pracowników, a także trafność doboru różnorodnych środków motywacyjnych wzajemnie się wzmacniających i dopełniających. Należy też zachować możliwie niewielką odległość czasową między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu. Istotne jest również, aby pracownik odpowiadał za wyniki, które są od niego zależne i gdy stopień jego wpływu jest możliwy do oceny. Ponadto pracownik powinien mieć wpływ nie tylko na zadania, sposób i środki ich realizacji, ale także, w miarę możliwości, na wybór formy należnych mu nagród [2].

Zdaniem Kozłowskiego skuteczny system motywacyjny powinien być kształtowany w oparciu o następujące zasady [3]:

- indywidualizacja, czyli traktowanie każdego pracownika w sposób odmienny, w zależności od posiadanego potencjału;
- przejrzystość, czyli stosowanie dla wszystkich pracowników jednolitych, jasnych i zrozumiałych kryteriów stosowania środków motywacyjnych, kary i nagrody powinny być adekwatne do czynów;
- jakość, czyli ciągłe doskonalenie zakresu i form środków motywujących;
- kompleksowość, czyli stosowanie szerokiej gamy różnorodnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną pracowników, wdrażanie poczucia ważności i wizji przyszłości w organizacji;
- systematyczność, czyli stałe zauważanie i odnoszenie się do dokonań pracownika;
- troskliwość kierownictwa, czyli interesowanie się problemami pracowników, pomoc, dostępność kierownictwa, uczciwa ocena pracownika;
- interakcje społeczne, czyli dążenie do dobrych stosunków między pracownikami, umiejętność zarządzania zmianami, przyjazna atmosfera.

FAKTY I MITY NA TEMAT MOTYWOWANIA FINANSOWEGO

Pieniądze w różnej postaci wynagrodzenia stanowią pierwszą w skojarzeniu i najbardziej oczywistą formę zewnętrznej nagrody, jako środka motywującego i długo jeszcze będą stanowić podstawową siłę motywacyjną. Dlatego umiejętne ich wykorzystanie w stymulowaniu efektów, postaw i zachowań pracowników jest bardzo duże. Pamiętać jednak należy, że motywowanie poprzez płace jest procesem złożonym, większe pieniądze nie oznaczają automatycznie silniejszej motywacji. Skala poziomu motywacji wywoła-

nej pieniędzmi może być wysoka, jak również niska i wynika to z wielu czynników zależnych od samej instytucji, jak też i leżących poza sferą jej oddziaływań.[6-8]

Herzberg, autor dwuczynnikowej teorii motywacji, wątpi w skuteczność pieniędzy jako czynnika motywującego. Jego zdaniem brak pieniędzy rzeczywiście wywołuje niezadowolenie, niemniej jednak ich dostatek nie daje oczekiwanej i trwałej satysfakcji. Większe znaczenie od pieniędzy mogą mieć warunki pracy czy jakość zarządzania. Ponadto nie można założyć, że pieniądze motywują każdego jednakowo i w takim samym stopniu, a wprowadzenie systemu płacy uzależnionego od efektów pracy wyzwoli u każdego silną motywację [1,6].

Niezależnie od tego, ile pracownicy zarabiają, chcą być motywowani pozamaterialnie. Liczy się uznanie, dobre relacje z przełożonym i jasno wyznaczone cele. Zgodnie z teorią Herzberga, który klasyfikował płacę jako czynnik higieny, a nie motywacji, pracodawca który dobrze płaci nie może czuć się zwolniony z obowiązku motywowania pozafinansowego. Model w którym pracodawca mówi: „nie mam czasu na motywowanie, ale za to dobrze płacę”, w praktyce się sprawdza [9,10].

Podobną opinię wyrażają Macleod i Brady według których wynagrodzenie finansowe odgrywa ważną rolę, ale nie reguluje wszystkich zobowiązań ze strony pracodawcy. Motywacja pracowników ma różne źródła. Zgodnie z poglądami Macleoda i Brady płaca i związane z nią zagadnienia wcale nie znajdują się w czołówce powodów zaangażowania pracowników. Zaangażowanie pracowników buduje m.in. wiara, że wynagrodzenie będzie sprawiedliwe, że organizacja chce się nimi zaopiekować, darzy ich szacunkiem i liczy się z ich opinią, a także, że będą mogli doskonalić swoje umiejętności [10].

Pieniądze są bardzo ważne w sytuacji, gdy nie stać pracowników na życie na porządnym poziomie materialnym. Wtedy finansowe bodźce, jako wymierne konkret są najważniejsze, gdyż zaspokajają potrzebę bezpieczeństwa. Ale nawet odpowiednia pensja nie może całkowicie zaspokoić potrzeby uznania i samorealizacji, choć taką funkcję też pełni [4,11,12].

Chociaż pieniądź nie prowadzi wprost do dodatkowego zaangażowania, to stanowi ważny środek do osiągnięcia życiowych celów, ponieważ łączy się bez-

pośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem potrzeb przetrwania i bezpieczeństwa. Pieniądze same w sobie mogą nie mieć tak istotnego znaczenia, ale używają siłę motywacyjną, ponieważ „symbolizują wiele nieuchwytnych celów”. Należy pamiętać, że pieniądze mogą zapewnić pozytywną motywację tylko w odpowiednich okolicznościach. Źle zaprojektowany i zarządzany system płacowy może działać demotywująco. System ten przede wszystkim musi być postrzegany przez pracowników jako sprawiedliwy. Nagroda finansowa powinna mieć ścisły związek z wysiłkiem lub poziomem odpowiedzialności [1].

Ogólnie można powiedzieć, że wynagrodzenie finansowe powinno zapobiegać demotywacji personelu z powodu postrzeganej niesprawiedliwości, pozostałe zaś, niefinansowe elementy wynagrodzenia powinny zapewnić prawidłowy rozwój pracowników, motywując ich do zwiększonego wysiłku [10,12,13].

PIŚMIENNICTWO

1. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków Oficyna Ekonomiczna, 2005.
2. Borkowska S. Motywacja i motywowanie. W: Król H, Ludwiczynski A. (red.) Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Warszawa; Wydawnictwo PWN, 2006: 317 – 353.
3. Kozłowski W. Zarządzanie motywacją pracowników. Wrocław; Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., 2010.
4. Thomas M. Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Warszawa; Oficyna Wolters Kluwer Polska, 2010.
5. Woźniak J. Współczesne Systemy Motywacyjne. Warszawa; Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2012.
6. Baranowska E. Motywacja i jej zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Suwałki; Suwański Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Suwałkach, 2007.
7. Juchnowicz M, Rostkowski T, Sienkiewicz Ł. Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Warszawa; Poltex, 2003.
8. Łukasiewicz G. Rozwój kompetencji pracowników. Warszawa; Poltex, 2002.
9. Niemczyk A, Mądry J. Motywacja pod lupą. Gliwice; Wydawnictwo HELION, 2009.
10. Macleod D, Brady C. O krok dalej - jak motywować pracowników. Warszawa; Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., 2011.
11. Niermeyer R. Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko? Warszawa; Wydawnictwo C. H. Beck, 2009.
12. Maxwell J. C. Przywództwo. Złote zasady. Warszawa; MT Biznes, 2010.
13. Korach R. Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika. Gliwice; Wydawnictwo Helion, 2009.