



# Motywowanie jako istota zarządzania

Dr Magdalena Sidor-Rządkowska

## Kilka uwag wstępnych

Klasyczna teoria głosi, że motywowanie pracowników jest jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania – obok planowania, organizowania i kontroli. Współcześnie, w związku ze wzrostem świadomości znaczenia rozwoju potencjału jednostek dla osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej, rola umiejętności motywowania pracowników rośnie. Podkreśla się, że umiejętność ta stanowi kluczową kompetencję menedżerską, stając się wręcz istotą zarządzania.

Trudno wskazać inne pojęcie, które doczekało się tak ogromnej liczby książek, artykułów i wystąpień konferencyjnych. Popularności pojęcia motywacji odpowiada mnogość definicji – nawet ich krótki przegląd zajęłoby znaczną część artykułu. Nie wchodząc więc w złożone rozważania definicyjne, przyjmijmy za Tadeuszem Oleksynem, że: *Motywowanie w organizacji oznacza oddziaływanie na pracowników, zorientowane na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy i osobom zarządzającym w jego imieniu. Motywowanie ma zawsze charakter osobowy: motywuje się kogoś do czegoś. Motywować możemy i powinniśmy także samego siebie*<sup>1</sup>.

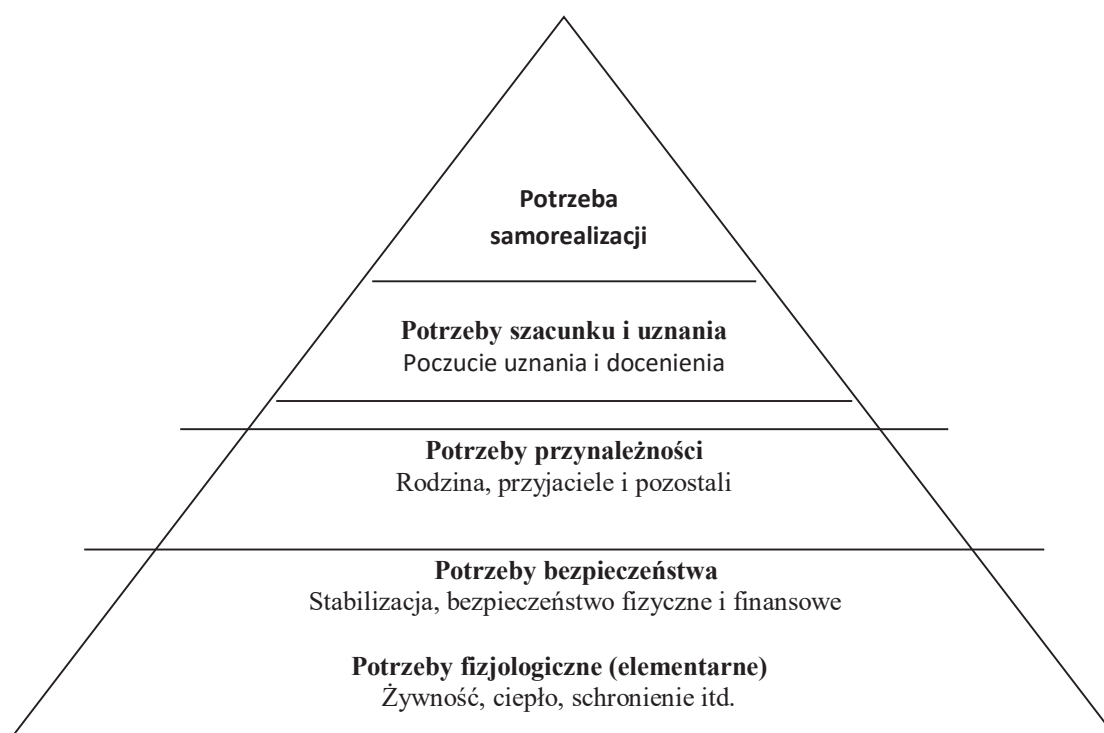
<sup>1</sup> Oleksyn T. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 205.

Warto odróżniać pojęcie motywowania od pojęcia motywacji. *Motywuje się pracowników do osiągnięcia celów, przyjmowania postaw i zachowań, które są oczekiwane przez (...) pracodawcę (...). Motywacja natomiast jest wewnętrznym stanem człowieka, pobudzającym go do działania. Oddziaływania motywacyjne są najskuteczniejsze wtedy, gdy są zgodne, a co najmniej niesprzeczne, z wewnętrzną motywacją pracowników. Motywowanie wbrew pracownikom, wbrew ich własnym celom, interesom, dążeniom i poglądom jest mało skuteczne lub całkowicie nieskuteczne*<sup>2</sup>.

Innym ważnym rozróżnieniem jest podział na motywację wewnętrzną (autonomiczną) oraz zewnętrzną (zewnętrzsterowaną). Poniższy przykład dobrze ilustruje istotę tego rozróżnienia:

Nauczyciel A może pracować ze względu na fakt, iż sama ta czynność sprawia mu satysfakcję. Od zawsze marzył o tym, aby uczyć innych, a możliwość wykonywania tego zawodu postrzega jako spełnienie swoich marzeń. Czerpie on zadowolenie z samych czynności związanych z nauczaniem i tym samym zaspokaja swoje potrzeby. W tym znaczeniu kierowany jest motywacją wewnętrzną (autonomiczną). Nauczyciel B pracuje w szkole dlatego, że przez dłuższy czas nie mógł znaleźć innej pracy (...). Obecnie docenia, że ma zawód, dzięki któremu ma zapewnioną stabilizację i bezpieczeństwo.

<sup>2</sup> Op. cit., s. 206-207.



Rysunek 1. Hierarchia potrzeb według Abrahama Masłowa

Źródło: Jay R. *Biznes. Kierowanie zespołem*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 1998, s. 26.

W pracy ceni sobie głównie dłuższą niż w innych zawodach przerwę wakacyjną oraz fakt, że praca, którą wykonuje, pozwala mu łączyć życie domowe z zawodowym. Wybór pracy w szkole powodowany był w tym przypadku motywacją zewnętrzną (zewnętrzsterowaną)<sup>3</sup>.

## Krótki przegląd teorii motywacji

Istnieje, jak wiadomo, cały szereg różnorodnych teorii motywacji. Literatura na ten temat jest niezwykle bogata. Poniżej przedstawiam krótką charakterystykę wybranych teorii. Ich znajomość wydaje się bardzo przydatna dla zrozumienia mechanizmów funkcjonowania ludzi w organizacji.

Mówiąc najogólniej, wszystkie teorie motywacji można podzielić na trzy podstawowe grupy:

Teorie motywacji ze względu na treść (teorie treści) – koncentrują się na odpowiedziach na pytanie „Co motywuje ludzi?”

<sup>3</sup> Szafran J. (Nie) tylko: za ile? *Motywacja jako element nowoczesnego zarządzania szkołą*, Studia Edukacyjne nr 32/2014.

Teorie motywacji ze względu na przebieg procesu – koncentrują się na odpowiedziach na pytanie „W jaki sposób ludzie są motywowani?”

Teorie wzmocnień – opierają się na przekonaniu, że wszelkie ludzkie zachowania są sterowane przez konsekwencje tych zachowań.

### Teorie treści

Najbardziej popularna jest tu słynna piramida potrzeb Abrahama Masłowa. Zgodnie z nią potrzeby ludzkie mogą zostać ujęte w przedstawioną na rysunku 1 hierarchię.

U podstawy piramidy umieszczone są potrzeby „niższego rzędu”, czyli fizjologiczne, natomiast u góry potrzeby „wyższego rzędu”, łącznie ze znajdującą się na samym szczycie potrzebą samorealizacji.

W chwili zaspokojenia potrzeby niższego rzędu pojawia się potrzeba zajmująca w hierarchii wyższe miejsce. Im pełniej zaspokojone są potrzeby podstawowe i im wyższy poziom rozwoju jednostki,

tym bardziej rośnie w jej życiu znaczenie potrzeb znajdujących się u szczytu piramidy. Najprostszy przykład dotyczący pracy zawodowej mógłby być następujący: Ludzie muszą podejmować działalność zarobkową, aby się wyżywić i ubrać (potrzeby fizjologiczne). Pojawia się wówczas potrzeba uzyskania poczucia bezpieczeństwa. Po jej zaspokojeniu ważna okazuje się potrzeba przynależności i uczucia. Następnie pojawiają się potrzeby szacunku i uznania. Potrzebą finalną jest samorealizacja oznaczająca możliwość pełnego wykorzystania tkwiącego w człowieku potencjału.

Już to pobieżne przedstawienie teorii Maslowa pokazuje, że nie jest ona wolna od wielu uproszczeń. Prawdą jest, że większość ludzi doświadcza opisanych potrzeb, jednak kolejność, w jakiej się one pojawiają, stanowi kwestię dyskusyjną. Można także zastanawiać się, czy wszystkie poziomy potrzeb występują u wszystkich ludzi. Niektóre czynniki z kolei mogą zaspokajać więcej niż jedną potrzebę. Typowym przykładem są pieniądze. Można ich użyć zarówno do zaspokajania potrzeb fizjologicznych, jak i potrzeby bezpieczeństwa, przez niektórych uważane są także za symbol statusu, a nawet za wskaźnik personalnej wartości.

Powyższe uwagi nie zmieniają faktu, że przedstawiona hierarchia jest użytecznym narzędziem kategoryzacji ludzkich pragnień i sposobów ich zaspokajania. Stanowi dobry sposób upewnienia się, czy wszystkie grupy potrzeb zostały wzięte pod uwagę. Pozwala także uświadomić sobie, jak wielkie mogą być różnice indywidualne między ludźmi i związane z tym motywy ich działania, jak dużo różnorodnych czynników biologicznych, psychicznych, społecznych wpływa na tworzenie się potrzeb poszczególnych jednostek.

Inną znaną teorią treści jest teoria F. Herzberga. Mówiąc najogólniej, głosi ona, że istnieją dwie grupy czynników mających wpływ na motywację do pracy. Pierwsza z tych grup – nazywana przez Herzberga czynnikami higienicznymi – obejmuje środowisko pracy, to znaczy sposób funkcjonowania organizacji oraz warunki wykonywania zawodu. Czynniki motywujące (satysfakcjonujące) to natomiast zadowolenie z pracy, uznanie, poczucie spełnienia itp.

Można przyjąć, iż czynniki higieniczne odpowiadają potrzebom niższego rzędu u Maslowa, natomiast czynniki motywujące (satysfakcjonujące) – potrzebom wyższego rzędu.

Podstawowa różnica między przedstawionymi przez Herzberga grupami czynników polega na tym, że pozytywna ocena czynników motywujących dostarcza satysfakcji z wykonywanej pracy, podczas gdy pozytywna ocena czynników higienicznych prowadzi jedynie do braku niezadowolenia. Jednym z najbardziej kontrowersyjnych założeń omawianej teorii jest uznanie płacy za czynnik higieniczny. Pieniądze, zdaniem Herzberga, nie powodują wzrostu satysfakcji z pracy. Mogą jedynie prowadzić do spadku motywacji, gdy pracownik otrzymuje je w nieodpowiedniej wysokości.

Teoria Herzberga wywołuje wiele głosów krytycznych. Jej autorowi zarzuca się, iż opracował wyniki w oparciu o badania małej zróżnicowanej grupy osób (wyłącznie księgowych i inżynierów), przy użyciu jednej techniki (opisywanie przez badanych swoich odczuć). Równocześnie jednak przedstawiona teoria wywarła duży wpływ na praktykę zarządzania. Coraz częściej podkreśla się, że pracownik, któremu podniesiono płacę, odczuwa, co oczywiste, satysfakcję, jednak efekt ten szybko mija, jeśli podwyżce uposażenia nie towarzyszą inne działania motywacyjne.

### Teorie procesu

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych teorii procesu jest teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa, nazywana także teorią wymiany społecznej. Zgodnie z nią pracownicy nieustannie poszukują psychologicznej równowagi między nakładem pracy a nagrodami, które otrzymują. Gdy stwierdzają nierównowagę, podejmują działania, których celem jest skorygowanie powstałej niesprawiedliwości. W zależności od tego, po której stronie występuje nierównowaga, może to polegać na zwiększeniu wysiłku lub domaganiu się większych korzyści.

Jednostki oceniają przy tym swe nakłady i osiągnięte korzyści w relacji do innych pracowników, najczęściej tych, którzy wykonują podobne czyn-

ności. Jeżeli jeden z nich zostanie nagrodzony bez widocznego wkładu pracy ze swej strony, pozostali doświadczą poczucia niesprawiedliwości. Podejmą więc działania dążące do zniwelowania tej nierównowagi. Może to polegać na zwiększonym wysiłku w celu otrzymania podobnej nagrody lub, wręcz przeciwnie, prowadzić do zmniejszenia czy nawet zaniechania wszelkich starań.

Omawiana teoria, choć nie wolna od słabości, zwraca uwagę, że satysfakcja z pracy w znacznym stopniu uzależniona jest od tego, jak jednostka postrzega siebie na tle innych pracowników. Proces ten narażony jest, jak wiadomo, na wiele błędów i zniekształceń.

Nakłady pracy innych osób oraz uzyskiwane przez nich nagrody każdy ocenia według indywidualnej percepcji. Czynności wykonywane przez poszczególnych pracowników, nawet tych zajmujących podobne stanowiska, mogą jednak znacznie się różnić. Stosunek nakładów pracy do otrzymywanych nagród jest więc często trudny do ustalenia. Pracownicy porównują siebie także z osobami wykonującymi podobne zawody w innych organizacjach, nie biorąc pod uwagę sytuacji ekonomicznej konkretnej instytucji. Prowadzi to niekiedy do wysuwania nierealistycznych żądań płacowych. Wszyscy menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z tych prawidłowości, by w porę podejmować działania zapobiegające spadkowi motywacji pracowników.

### Teoria wzmocnień

B.F. Skinner upatruje źródeł motywacji w dążeniu ludzi do powtarzania zachowań, które w przeszłości dostarczyły im przyjemnych doznań, czyli nagród, i unikaniu tych, których skutki były negatywne. Zgodnie z tą teorią wszelkie nauczanie odbywa się na podstawie wzmocnienia.

Teoria ta spotkała się z krytyką ze względu na występujące w niej uproszczenia. Mimo to podkreśla się jej użyteczność. Nie sposób bowiem nie przyznać, że istnieje pewna liczba pozytywnych lub negatywnych wzmocnień, które powodują zwiększenie lub zmniejszenie prawdopodobieństwa

kontynuowania przez pracownika określonych działań. Jeśli pożądane zachowanie (efektywna praca, punktualność, dotrzymywanie terminów) spotkają się z nagrodą (awans, podwyżka, pochwała), będą najprawdopodobniej kontynuowane. Z kolei, gdy działania niepożądane spotkają się z karą, będą najprawdopodobniej zaniechane.

W nowoczesnych teoriach zarządzania podkreśla się równocześnie konieczność ograniczenia stosowania tzw. motywacji negatywnej, czyli kar. Dużo bardziej efektywne jest stosowanie wzmocnień pozytywnych – starannie opracowanych systemów nagród.

W praktyce przyjęty w organizacji sposób motywowania pracowników opiera się na określonych założeniach dotyczących natury ludzkiej i związanych z tym przekonaniach odnośnie do przewidywanego sposobu postępowania przeciętnego pracownika. Można to przedstawić za pomocą tabeli 1.

### Wnioski dla praktyki zarządzania

W każdej organizacji trzeba pamiętać, że praca motywuje człowieka tym silniej, im więcej jego potrzeb zaspokaja. W praktyce oznacza to, że:

- a. Pracownicy przede wszystkim oczekują wynagrodzenia, które umożliwi im zaspokojenie elementarnych potrzeb. Gdy ten warunek nie jest spełniony, pojawia się frustracja i rozczarowanie.
- b. Od pracy ludzie oczekują także zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa. Kwestia ta nabiera wielkiego znaczenia zwłaszcza w obecnej sytuacji rynkowej. Młodzi pracownicy często niepokoją się, czy ich wiedza i doświadczenie są wystarczające, aby podjąć obowiązkowi. Osoby starsze dręczone są obawami o utratę pracy. Dla wszystkich ważne jest poczucie stabilności zatrudnienia oraz pewność, że nie będą poddani niesprawiedliwemu traktowaniu; jasno określone i konsekwentnie przestrzegane przepisy i procedury postępowania.

Tabela 1. Podstawowe modele motywowania pracowników

Elementy zarządzania pracownikami	Model tradycyjny	Model stosunków międzyludzkich	Model ludzkich zasobów
<b>Założenia dotyczące przeciętnego pracownika</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie lubi pracy i będzie jej unikat, jeśli mu się uda.</li> <li>2. Musi być przymuszany, kontrolowany, kierowany lub zagrożony karą, by włożył odpowiedni wysiłek w osiągnięcie celów organizacji.</li> <li>3. Woli być kierowany, chciabymy uniknąć odpowiedzialności, jest relatywnie mało ambitny i przede wszystkim pragnie bezpieczeństwa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lubi pracować, by być zajęтым, ale nie lubi być ponaglany.</li> <li>2. Jest skłonny do uczciwej pracy za uczciwą płacę, dopóki odbiera organizację jako dobre miejsce pracy.</li> <li>3. Lubi, by jego pomysły i opinie były wysłuchane, ale nie chce ponosić żadnej większej odpowiedzialności.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uważa wysiłek fizyczny i psychiczny za naturalny wkład w pracę.</li> <li>2. Będzie korzystał z samokontroli i samokierowania w odniesieniu do celów, z którymi są związane.</li> <li>3. Uczy się, w odpowiednich warunkach, dążenia do odpowiedzialności i akceptowania jej.</li> <li>4. Ma rozwiniętą wyobraźnię; jest pomysłowy i kreatywny w rozwiązywaniu problemów organizacji.</li> </ol>
<b>Wizja świata</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To świat, w którym „człowiek człowiekowi wilkiem”.</li> <li>2. Nie rozwijaj potencjalnych rywali.</li> <li>3. Nie dawaj pracownikom ani trochę więcej ponad to, co konieczne.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To cywilizowany świat.</li> <li>2. Ludzie są braćmi i opiekują się sobą nawzajem.</li> <li>3. Pewna doza uprzejmości i współdziałania jest niezbędna do utrzymania struktury społeczeństwa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Powinniśmy zostawić świat lepszy niż zastaliśmy.</li> <li>2. Staraj się wyciągnąć więcej z materii, ludzi i zasobów organizacyjnych, będących do twojej dyspozycji.</li> </ol>
<b>Stosowna rola przełożonego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planuj i podejmuj decyzje.</li> <li>2. Kieruj pracą.</li> <li>3. Kontroluj pracę.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planuj, kieruj i kontroluj w delikatny sposób.</li> <li>2. Bądź przyjacielski i dodawaj otuchy.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planuj i kieruj rozwojem zasobów ludzkich i organizacyjnych.</li> <li>2. Koordynuj wysiłek pracowników.</li> <li>3. Bądź życzliwy i wspierający.</li> </ol>

Źródło: Jamka B. *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 29.

- c. Ważne jest także, aby praca zawodowa dawała człowiekowi możliwość zaspokojenia potrzeb przynależności. Sukcesy odnoszą te instytucje, których kierownictwo podejmuje działania konieczne, aby pracownicy integrowali się z organizacją, odczuwali satysfakcję i dumę z bycia członkiem określonego zespołu.
- d. Na motywację pracownika ogromny wpływ ma możliwość zaspokojenia potrzeb szacunku i uznania. Bardzo istotne znaczenie posiada prestiż instytucji oraz zajmowanego stanowiska. Warto więc podejmować wysiłki, aby pracownik miał właśnie takie poczucie.

Ponadto menedżerowie muszą stale pamiętać, że każdy pracownik, niezależnie od tego, na jakim stanowisku jest zatrudniony, oczekuje dostrzegania efektów swojej pracy. Zauważanie nawet drobnych osiągnięć, wyrażanie szacunku i uznania stanowi bardzo istotny, a wciąż niedoceniany sposób wzmacniania motywacji zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób. Ogromna część menedżerów uważa, iż „płaci i wymaga”, a stosowanie pochwał jest działaniem zgoła niepotrzebnym. To całkowicie błędne przekonanie. Motywacyjnej roli słów uznania nie sposób przecenić. Są one tym, czego pracownicy często bardzo pragną, a o co nigdy nie poproszą.

- e. Ogromnie ważne jest, aby praca dawała człowiekowi możliwość rozwoju, czyli stwarzała szansę zaspokajania potrzeby samorealizacji. Jest to o tyle trudne, że właśnie na tym najwyższym poziomie hierarchii potrzeb występują największe różnice indywidualne. Dla niektórych samorealizacja oznaczać będzie dążenie do perfekcyjnego wykonywania rutynowych obowiązków, podczas gdy dla innych – możliwość zgłaszania wciąż nowych twórczych pomysłów. W każdym jednak przypadku należy starać się, aby praca dawała zatrudnionym szansę wykazywania inicjatywy i stwarzała warunki wykorzystania tkwiącego w nich potencjału.

Trudno zaprzeczyć, że niektórym pracodawcom zdarza się stosować taktykę, którą można nazwać „motywowanie przez zastraszanie”. Pracownikom nieustannie daje się do zrozumienia, że powinni się cieszyć z samego faktu, iż mają pracę. To jednak bardzo krótkowzroczny sposób działania. Skutkuje jedynie w odniesieniu do pracowników o niskim poziomie wykształcenia i słabym poczuciu własnej wartości. W żaden sposób nie zwiększa zaangażowania w sprawy organizacji. Wręcz przeciwnie, podszyty strachem pracownik stara się wykonać swoje obowiązki jak najmniejszym kosztem, koncentrując się jedynie na tym, aby nie „podpaść” przełożonemu. Rośnie w nim poczucie frustracji i chęć znalezienia innego pracodawcy, traktującego zatrudnionych z szacunkiem.

Przedstawiciele niektórych instytucji zdają się ignorować takie niebezpieczeństwo. „Na każde wolne miejsce mam wielu chętnych, nie widzę potrzeby, aby zatrzymać tych, którzy sami chcą odejść” – mówi niejeden pracodawca.

Lekceważenie problemu fluktuacji pracowników wynika, jak należy sądzić, z dwóch podstawowych przyczyn:

1. zjawisko częstego zmieniania pracodawcy z własnej inicjatywy uległo w ostatnich latach znacznemu ograniczeniu;

2. duża liczba kandydatów chętnych do podjęcia zatrudnienia powoduje, że u części pracodawców wytwarza się wrażenie, że zastąpienie odchodzącego pracownika innym jest zadaniem nienastręczającym żadnych trudności.

Taki sposób myślenia nie uwzględnia jednak następujących faktów:

- a. z pracy w organizacji dobrowolnie rezygnują zwykle ludzie, których wyjątkowo trudno zastąpić,
- b. znalezienie nowego pracownika oznacza konieczność podjęcia całego szeregu działań, pociągających za sobą duże obciążenia finansowe.

Jak podkreśla Beata Jamka<sup>4</sup>, koszty płynności kadr są zaskakująco wysokie. Wymienić tu należy:

- koszty odejścia, czyli czas poświęcony negocjowaniu warunków zwolnienia, koszty administracyjne, odprawa itp.,
- koszty znalezienia odpowiedniego następcy – w sytuacji dużej podaży kandydatów koszty te ulegają zwiększeniu, „wyselekcjonowanie” pracownika jest tym droższe, im więcej osób ubiega się o dane stanowisko,
- koszty okresu adaptacyjnego; oznacza to poniesienie określonych obciążeń finansowych związanych nie tylko z gorszymi wynikami pracy nowo zatrudnionego pracownika, a także z tym, że osoby mu pomagające czynią to w czasie przeznaczonym na realizację własnych zadań.

Wymienione dotychczas wydatki można więc próbować (oczywiście w dużym przybliżeniu) policzyć. Do tego dochodzi jednak cały szereg kosztów niewymiernych. Jak oszacować koszty związane ze stratą doświadczenia odchodzącego pracownika? Jaki wpływ na poziom zaufania rodziców mają częste zmiany personelu szkoły? Wszystko

<sup>4</sup> Jamka B. *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 154.



to powoduje, że nie warto szczenić wysiłków, aby zatrzymać dobrych pracowników w firmie. Sprzyja temu przestrzeganie następujących zasad:

1. Efektywny system motywacyjny nie może opierać się wyłącznie na bodźcach finansowych. Dla znacznej części osób równie ważne, a nawet ważniejsze są inne powody wykonywanej pracy. Szczególnie istotną rolę odgrywa atmosfera panująca w miejscu zatrudnienia. Jest to czynnik ogromnie trudny do zdefiniowania, jednak to właśnie on powoduje, że do jednych organizacji pracownikom „chce się przychodzić”, podczas gdy o innych, nawet oferujących wyższe wynagrodzenia, zatrudnieni w nich ludzie myślą z niechęcią. Wielu pracowników podkreśla, że tym, co zatrzymuje ich w danej instytucji, jest właśnie panująca w niej atmosfera. Warto więc podejmować wysiłki w celu kształtowania przyjaznej, opartej na powszechnie akceptowanych wartościach kultury organizacyjnej.
2. Reguły nagradzania powinny uwzględniać to, że coraz większą rolę we współczesnych instytucjach odgrywa praca zespołowa. Wymaga to uwzględnienia wielu różnorodnych czynników i umiejętności kształtowania systemów motywacyjnych w sposób wzmacniający „ducha współpracy”.
3. Należy pamiętać, że systemy motywacyjne oparte na nagrodach są o wiele skuteczniejsze niż te oparte na karach. Chociaż tych ostatnich nie da się zapewne całkowicie wyeliminować, należy pamiętać, że ich nadmierne stosowanie wytwarza, zarówno wśród ukaranych, jak i pozostałych pracowników, negatywną postawę wobec organizacji.
4. Konieczne jest dokładne poinformowanie wszystkich pracowników o obowiązującym w danej instytucji systemie. Każdy zatrudniony powinien wiedzieć, co musi uczynić, aby uzyskać nagrodę, a jakich zachowań unikać, aby nie zasłużyć na karę.
5. Zarówno sukcesy, jak i potknięcia pracownika powinny być dostrzegane. Niezauważanie osiągnięć oraz tolerowanie niedociągnięć to najprostsza metoda doprowadzania do zaniku motywacji podwładnych.
6. Niezbędna jest konsekwencja w stosowaniu wzmoceń obydwu rodzajów. Nie może być tak, że to samo przewinienie jednego dnia uchodzi pracownikowi „na sucho”, a kiedy indziej staje się przyczyną poważnych sankcji dyscyplinarnych.
7. Należy przestrzegać zasady, że nagroda powinna być atrakcyjna, a kara (jeżeli już zdecydujemy się na jej zastosowanie) – surowa. Złamaniem tej reguły jest zarówno wręczenie podwładnemu po dziesięciu latach nienagannej pracy biletu do kina, jak i skwitowanie nieusprawiedliwionej nieobecności w pracy słowami „żeby mi to było ostatni raz”.
8. Bezwzględnie należy przestrzegać zasady, aby nie karać podwładnego w obecności innych. Nagana, której świadkami są koledzy, upokarza pracownika, budząc równocześnie negatywne emocje u wszystkich będących obserwatorami sceny.
9. Jeżeli wartość przyznanej danej osobie podwyżki lub nagrody ma być tak niska, że aż symboliczna, lepiej w ogóle zrezygnować z jej oferowania. W przeciwnym wypadku pracownik może poczuć się obrażony.
10. Aby nagroda była odczuwana jako naprawdę atrakcyjna, powinni ją otrzymać jedynie nieliczni pracownicy, mający wybitne osiągnięcia. Czas, by wszyscy menedżerowie uświadomili sobie wreszcie prawdę, że nic nie niszczy motywacji bardziej niż egalitaryzm.
11. Pracownika można zaskakiwać wyłącznie pozytywnie, nigdy zaś – negatywnie. Należy więc unikać sytuacji, gdy obietnice kierownictwa firmy i idące w ślad za tym oczekiwania

nia zatrudnionych przewyższają oferowane wynagrodzenie.

## Jak motywować poprzez system wynagrodzeń?

Kształtując system wynagrodzeń w organizacji, warto pamiętać, że motywująco (lub nie) działa nie tylko wysokość wynagrodzenia, ale także przestrzeganie określonych zasad z nim związanych. Stanisława Borkowska<sup>5</sup> sformułowała osiem przykazań skutecznego motywowania przez wynagrodzenie:

**Przykazanie 1.** Wielkość wynagrodzenia za pracę musi być ściśle powiązana z wymaganiami i efektami pracy. Konieczne jest więc opracowanie odpowiednich zasad pomiaru. Prowadzi to do prawidłowych relacji wynagrodzeń poszczególnych osób zatrudnionych w firmie.

**Przykazanie 2.** Narzędzia motywowania powinny być zróżnicowane stosownie do oczekiwań pracowników i organizacji przedsiębiorstw. W małej firmie oznaczać to może jednolity system wynagradzania zatrudnionych, wiążący interesy pracowników z interesem firmy.

**Przykazanie 3.** System wynagrodzeń musi być zharmonizowany z innymi aspektami oddziaływań na pracowników, w tym zwłaszcza z systemem ocen i polityką szkoleniową. Działania te adresowane są przecież do tych samych osób, powinny się więc wzajemnie dopełniać i wzmacniać.

**Przykazanie 4.** System wynagrodzeń powinien być przejrzysty i prosty, zrozumiały dla wszystkich zatrudnionych. Pracownik nie może być zmuszany do domyslenia się, dlaczego określona składowa jego wynagrodzenia ma taką a nie inną wysokość.

**Przykazanie 5.** Motywowanie przez wynagrodzenia powinno mieć charakter pozytywny; opierać się na nagradzaniu za osiągnięcie określonego efektu, a nie na karaniu za jego brak. Odrzucić więc należy system polegający na tym, że pracownikowi „należy się” określone wynagrodzenie, którego części jest pozbawiony w momencie stwierdzenia

uchybień w wykonywaniu obowiązków. Mimo swej prostoty system taki wywołuje wiele niekorzystnych zjawisk, w tym zwłaszcza:

- zachęca pracowników do wykonywania zadań wyłącznie na podstawowym poziomie.
- zaburza relacje między podwładnym a przełożonym. Może to przybrać np. taką postać, że przełożony, obawiając się wchodzenia w konflikt z pracownikiem, woli nie zauważać jego potknięć, co oznacza, że nawet mierne wykonywanie obowiązków bywa uhonorowane premią.
- wobec dużej liczby „uprawnionych” do nagród, przy równoczesnym ograniczeniu dostępnych w firmie środków, opisywana sytuacja prowadzi często do spłaszczenia struktury wynagrodzeń.

**Przykazanie 6.** Odstęp czasowy pomiędzy dobrym wykonaniem zadania a uzyskaniem pieniężnej gratyfikacji powinien być jak najmniejszy, w przeciwnym wypadku w pamięci pracownika może zatrzeć się ten związek.

**Przykazanie 7.** Pracownika należy wynagradzać za te efekty pracy, które są od niego zależne. Stopień tej zależności powinien być możliwy do oceny.

**Przykazanie 8.** Należy starać się dopasować formy wynagrodzeń do oczekiwań poszczególnych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Jeżeli warunki organizacyjne na to pozwalają, pracownik powinien mieć możliwość wyboru.

W jakim stopniu przykazania te są sensowne i możliwe do zastosowania w odniesieniu do placówek oświatowych? Odpowiedź na to pytanie pozostawiam czytelnikom.

## Motywowanie pozafinansowe – program działań długofalowych

Osiągnięcie celu, jakim jest satysfakcja zawodowa osób zatrudnionych w firmie, wymaga podję-

<sup>5</sup> Borkowska S. *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 22-25.



cia szeregu działań o charakterze długofalowym. Wśród najważniejszych wymienić należy:

### 1. Tworzenie przyjaznego środowiska pracy

Motywacyjne znaczenie atmosfery panującej w miejscu zatrudnienia sygnalizowaliśmy już powyżej. Dla wielu osób przyjazne stosunki międzyludzkie są najważniejszym czynnikiem satysfakcji z pracy, ważniejszym nawet niż wysokość zarobków czy możliwość awansu.

Temat tworzenia właściwych relacji interpersonalnych wymagałby bardzo szerokiej analizy, ograniczmy się więc tylko do wskazania dwóch ważnych elementów:

#### a. Styl kierowania przyjęty przez przełożonych.

Właściwym relacjom interpersonalnym w organizacji sprzyja przyjęcie przez przełożonego demokratycznego, zorientowanego na ludzi stylu kierowania. Do cech szczególnie ważnych należą empatia, czyli umiejętność wczuwania się w sytuację pracowników i rozumienia ich, oraz tolerancja, czyli zdolność do akceptacji odmiennych wartości, poglądów i postaw. Przełożony powinien umieć dostrzeżać nawet drobne osiągnięcia pracowników. Tymczasem wielu menedżerów stosuje strategię zarządzania ludźmi, którą można określić jako „Jeśli nic nie mówię, to znaczy, że wszystko jest w porządku”. Takie postępowanie wywiera wyjątkowo niekorzystny wpływ na całość stosunków interpersonalnych w firmie. Jeśli pracownicy mają kontakt z przełożonym wyłącznie wówczas, gdy wykonali coś źle, ich wzajemne relacje mogą być tylko negatywne.

#### b. Prawidłowy dobór członków zespołu pracowników.

Problem ten staje się tym ważniejszy, im większego znaczenia nabiera współcześnie praca zespołowa. Wpływa na to wiele czynników, w tym przede wszystkim powszechne dostrzeżenie faktu, że w trakcie wspólnej pracy, dzięki wytworzeniu grupowej więzi, powstają wartości powodujące, iż efekt pracy zespołowej jest

większy niż suma największych nawet wysiłków poszczególnych pracowników. Aby jednak tak się stało, nie wystarczy zebrać grupy ludzi, nazwać ją „zespołem” i przystąpić do realizacji trudnego przedsięwzięcia. Musi być spełniony szereg warunków, w tym zwłaszcza odpowiedni dobór pracowników. Żeby zespół efektywnie funkcjonował, jego członkowie muszą pełnić różnorodne, nawzajem się dopełniające role. Jest rzeczą niestychanie istotną, aby każdy otrzymał i zaakceptował rolę najbardziej dopasowaną nie tylko do swojego wykształcenia, ale i do cech osobowości.

### 2. Stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego

Jak wykazują zarówno badania naukowe, jak i obserwacja praktyczna, dla wzrastającej liczby osób najważniejszym czynnikiem, którym kierują się, wybierając pracodawcę, jest możliwość rozwoju zawodowego. Równocześnie coraz częściej dochodzi do sytuacji, w której firmy oferujące bardzo konkurencyjne płace mają kłopot z zatrzymaniem najlepszych pracowników, jeżeli nie wykazują wystarczającej troski o zaspokojenie innych, poza finansowymi, aspiracji. Osoby podejmujące pracę w organizacjach przyciągających kandydatów jedynie wysokością zarobków czynią to często jedynie na krótki okres, by w momencie, gdy finansowo „staną na nogi”, przejść do konkurentów stwarzających możliwości prawdziwego rozwoju zawodowego.

Z motywacyjnego punktu widzenia szczególnie istotne jest właściwe kształtowanie polityki szkoleniowej. Najwyższy czas skończyć z praktyką traktowania szkoleń w kategoriach kija i marchewki. Podejście typu „jeżeli będziesz dobrze ocenianym pracownikiem o wysokich kwalifikacjach, to – być może – wyślemy cię na szkolenie, w przeciwnym razie zapomnij o jakichkolwiek programach edukacyjnych” ma niewiele wspólnego z nowoczesnym podejściem do kwestii motywowania pracowników. Warto pamiętać, że wobec zachodzących wokół dynamicznych zmian, podjęcie pracy w nowoczesnej instytucji staje się tożsame z podjęciem nauki. Nakłada to, co oczywiste, duże obowiązki na organizacje. Podstawowym zadaniem ich kierownictwa staje się wspieranie rozwoju.

W takiej organizacji wszyscy pracownicy odnajdują swe miejsce w procesie nieustannego podnoszenia wiedzy, a obowiązek stałego doskonalenia posiadanych kwalifikacji okazuje się czymś oczywistym. Polityka szkoleniowa, jeśli naprawdę ma spełniać swoje zadania, musi obejmować zatrudnionych na wszystkich stanowiskach, bez względu na wiek i staż pracy. Szczególne wyzwanie stanowi w takich warunkach takie kształtowanie treści, form i metod poszczególnych szkoleń, aby uwzględniły specyficzne potrzeby i możliwości każdego pracownika.

Trzeba podkreślić, że motywowanie pracowników o niskich kwalifikacjach to ogromne wyzwanie nie tylko dla polityki szkoleniowej organizacji, ale także sprawdzian umiejętności przywódczych jej kierownictwa. Warto zwrócić uwagę na słowa Manfreda Ketsa de Vriesa, niekwestionowanego autorytetu w dziedzinie zarządzania. Podkreśla on, że istotą przywództwa jest umiejętność sprawiania, by wszyscy pracownicy, także ci zatrudnieni na niskich szczeblach hierarchii organizacyjnej, potrafili odnaleźć w swoim zajęciu możliwość samorealizacji. Ilustrując to zagadnienie, Kets de Vries podaje przykład trzech murarzy wykonujących te same czynności. Każdemu z nich zadano pytanie „Co robisz?”. Pierwszy odpowiedział: „Układam cegły”, drugi „Pracuję, aby wyżywić moją rodzinę”, natomiast trzeci odrzekł: „Nie widzisz? Wznoszę katedrę...”.

### 3. Właściwe ocenianie pracowników

Problemy związane z kształtowaniem systemu oceny to temat na odrębny artykuł. Tutaj ograniczymy się do stwierdzenia, że ocenianie pracowników jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, które uwzględnia (czy też raczej *powinna* uwzględniać) polityka personalna każdej organizacji. Te wartości to przede wszystkim:

- *Sprawiedliwość i równość* – ochrona zatrudnionych przed niewłaściwym postępowaniem ze strony przełożonych, współpracowników lub klientów. Przyjęcie zasady równości szans wszystkich pracowników, rozumianej jako równość praw, równość dostępu oraz równość uczestnictwa,

- *Poszanowanie godności osobistej* wszystkich zatrudnionych,
- *Troska o jakość życia zawodowego* każdego pracownika,
- *Zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, sprzyjających kreatywności warunków pracy.*

## Zamiast podsumowania

Po cóż tyle wysiłków? – mógłby ktoś zapytać. Czy nie wystarczą stare wypróbowane sposoby motywowania pracowników, polegające po prostu na zwiększaniu ich wynagrodzenia, gdy zaistnieje taka możliwość? Wszystko jedno, czy moi podwładni pracują wyłącznie dla pieniędzy, czy z jakichkolwiek innych powodów, byleby tylko zadania były zrealizowane – powie niejeden przełożony.

Pamiętajmy jednak, że *kto pracuje tylko dla pieniędzy, nie wykazuje entuzjazmu, nie odczuwa przyjemności, nie widzi sensu swojej działalności – czeka jedynie na swoje comiesięczne „odszkodowanie” za pracę niedającą satysfakcji*<sup>6</sup>. Pamiętajmy także, że nakazać można co najwyżej wykonanie obowiązków, jednak nie – osiągnięcie sukcesów.

Na koniec – kwestia najistotniejsza. W moim przekonaniu podstawę wszystkich działań nie tylko w medycynie, ale w każdym aspekcie ludzkiej działalności powinna stanowić zasada *primum non nocere* – po pierwsze nie szkodzić. Warto więc zadać sobie pytanie, co zrobić, aby ludzie zatrudnieni w organizacji motywacji nie tracili. Wielu psychologów podkreśla, że człowiek (oczywiście pod warunkiem, że dobrze wybrał zawód i rodzaj wykonywanego zajęcia) ma w sobie naturalną chęć jak najlepszego wykonywania powierzonych zadań. Trzeba jednak bardzo uważać, aby tego pragnienia nie zniszczyć. Kwestią fundamentalną jest poczucie sensu własnej pracy. Brak owego poczucia może unicestwić największe nawet zaangażowanie.

Jeżeli ośmieliłabym się więc sformułować wskazówkę dla zarządzających, brzmiałaby ona następująco: *Nie dopuść, aby jakiegokolwiek czynniki:*

<sup>6</sup> Enkelmann N.B. *Biznes i motywacja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 1997, s. 77.

niewłaściwy dobór osób na stanowiska kierownicze, mało przejrzysta struktura organizacyjna, chaos decyzyjny, zmieniające się nieustannie priorytety itp. zniszczyły to, co w organizacji najcenniejsze – wiarę każdego pracownika, że wykonywane przezeń zadania mają sens. To fundament, na którym można budować wszelkie dalsze inicjatywy.

Duży wpływ na poziom motywacji danej osoby mają jej wcześniejsze doświadczenia. Wyobraźmy sobie kogoś, kto przez lata z ogromną pasją wykonywał swoją pracę i nagle został z niej, na skutek restrukturyzacji, bez żadnego ostrzeżenia zwolniony. Człowiek ten, nawet jeżeli znajdzie następnie wiele interesujących miejsc zatrudnienia, najprawdopodobniej już do końca swego zawodowego życia będzie się bał w pełni angażować w wykonywane obowiązki. W czasach, w których tak wiele mówi się o społecznej odpowiedzialności wszystkich organizacji, nie można zapominać o tej ważnej prawdzie. Warto mieć świadomość, że zagadnienie motywacji wykracza daleko poza ramy pojedynczych organizacji, dotykając kwestii odpowiedzialności za budowę świata, w którym wszyscy chcielibyśmy żyć. Trafnie pisze o tym Laura Whitworth: *Wyobraźmy sobie świat, w którym każdy miałby śmiałą wizję swojej pracy, poczucie wyboru i celu. Wyobraźmy sobie świat zaangażowanych ludzi działających z pasją, zdeterminowanych, aby wnieść istotny wkład w życie innych. (...) Byłby to świat czerpiący z najszczerzych wysiłków i najlepszych talentów wszystkich ludzi – nie zaś z ich uległości, ich ciął siedzących za biurkiem, pracujących przy maszynach albo stojących za ladą przy zaangażowaniu zaledwie 10% możliwości umysłu*<sup>7</sup>.

Wyobraźmy sobie...

## Bibliografia

1. Borkowska S. *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. Enkelmann N.B. *Biznes i motywacja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 1997.
3. Gajdek G. *Motywowanie jako element zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wy-

<sup>7</sup> Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P. *Coaching koaktywny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 185.

- dawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
4. Jamka B. *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
5. Kaczmarczyk J. *Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo PROMOTOR, Kraków 2006.
6. Kopertyńska W. *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.
7. Moczydłowska J. *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
8. Oleksyn T. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
9. Pietroń-Pyszczyk A. *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2015.
10. Podmoroff D. *365 sposobów na codzienne motywowanie pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
11. Sekuła Z. *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
12. Serafin K. *Motywowanie w praktyce. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
13. Sidor-Rządkowska M. *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
14. Szafran J. *(Nie) tylko: za ile? Motywacja jako element nowoczesnego zarządzania szkołą*, Studia Edukacyjne nr 32/2014.
15. Tracy B. *Motywowanie*, Wydawnictwo MTBiznes, Warszawa 2014.
16. Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P. *Coaching koaktywny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 185

**Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska** jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Uczelni VISTULA w Warszawie, wykładowcą na studiach MBA, trenerem i konsultantem, autorką wielu książek poświęconych wspieraniu rozwoju jednostek i zespołów. Prowadzi warsztaty na Podyplomowych Studiach Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz na Podyplomowych Studiach Coachingu i Mentoringu.