



Materiały na szkolenie

„Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie administracji rządowej – jak motywować i zatrzymać najlepszych pracowników”

Szkolenie organizowane w ramach projektu „Poprawa, jakości zarządzania w administracji rządowej - Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Spis Treści

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W URZĘDZIE ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ – JAK MOTYWOWAĆ I ZATRZYMAĆ NAJLEPSZYCH PRACOWNIKÓW	3
1. Wprowadzenie	3
2. Podstawowy proces motywacji.....	5
3. Trzy klasyczne modele motywacji	9
3.1. Model tradycyjny	9
3.2. Założenia Human Relations	12
3.3. Model zasobów ludzkich.....	14
4. Przegląd teorii motywacji - teorie treści	17
4.1. Teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa.....	17
4.2. Teoria ERG - C. Alderfera	24
4.3. Teoria 3 potrzeb D. McClellanda.....	27
4.4. Wyniki badań F. Herzberga	31
5. Przegląd teorii motywacji - teorie procesu	38
5.1. Teoria sprawiedliwości	38
5.2. Teoria oczekiwań	41
5.3. Teoria wzmocnienia – warunkowania instrumentalnego.....	44
5.4. Teoria wyznaczania celów	47
6. Koszty braku motywowania.....	49
8. Motywatory.....	55
9. Wynagrodzenie jako czynnik motywacyjny	57
10. Co skutecznie demotywuje?	61
11. Motywują nas ludzie, nie systemy.....	65
12. Jak motywować bez podwyższania wynagrodzeń	75
13. Ocenianie pracowników.....	90
Bibliografia	103





ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W URZĘDZIE ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ – JAK MOTYWOWAĆ I ZATRZYMAĆ NAJLEPSZYCH PRACOWNIKÓW

1. Wprowadzenie

Od czego zależy motywacja? Czy można ukierunkować działania pracowników? Zastanawiali się nad tym twórcy koncepcji teoretycznych wyjaśniających mechanizm motywacji, zastanawiają się nad tym praktycy z zarządzania. Teorie motywacji wskazując prawidłowości kierujące powstawaniem dążeń i potrzeb człowieka oraz jego możliwości i zdolności, dążyły do wypracowanie modelu działań skutecznego aktywizowania pracowników - w celu wzrostu efektywności organizacji. Praktycy dostrzegają złożoność zagadnienia motywowania, dlatego rozważania o motywacji rozpoczniemy od przedstawienia ich opinii, a następnie przyjrzymy się teoriom motywacji. Jak kształtowały się poglądy na to co skłania ludzi do działania. Przyjrzymy się różnym modelom i teoriom motywacji.¹

a) Modele motywacji:

- Model tradycyjny;
- Model stosunków współdziałania;
- Model zasobów ludzkich.

b) Teorie potrzeb:

- teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa;
- teoria ERG C.P. Alderfera;

¹ Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000





- teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda;
- dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga.

Czy to definicja motywowania czy manipulacji?

Poznając teorie motywacji będziemy się przyglądali czy można aktywizować działanie człowieka bez jego woli. Czy teorie udzielają jednoznacznych odpowiedzi? Nasze własne doświadczenia mogą nam pomóc w rozstrzygnięciu tego dylematu – czy jesteśmy obiektem manipulacji pod etykietką motywowania, czy też świadomie wybieramy własne działanie.

W debacie zorganizowanej przez wydawcę miesięcznika *Personel i Zarządzanie*, praktycy z zarządzania personelem zastanawiali się nad złożonością motywowania. Motywowanie to nauka na błędach i uczestnicy spotkania przedstawiali przykłady różnych pułapek motywowania z własnych doświadczeń. Punktem wyjścia było określenie czym jest motywowanie. Poznajmy opinie osób, które na co dzień zaangażowane są w działania związane z zarządzaniem kadrami.

- Motywowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania, dzięki której zarząd instytucji tworzy warunki do tego, aby ludzie pracowali efektywnie (R. Reinfuss);
- Motywowanie jest szkodliwe. Zamiast mówić o motywowaniu powiedzmy sobie, czy kary i nagrody są skuteczne w zarządzaniu. Czy motywowanie to kij i marchewka, czy chodzi o coś więcej np. o działanie i zmianę postaw. (A. Blikle).²

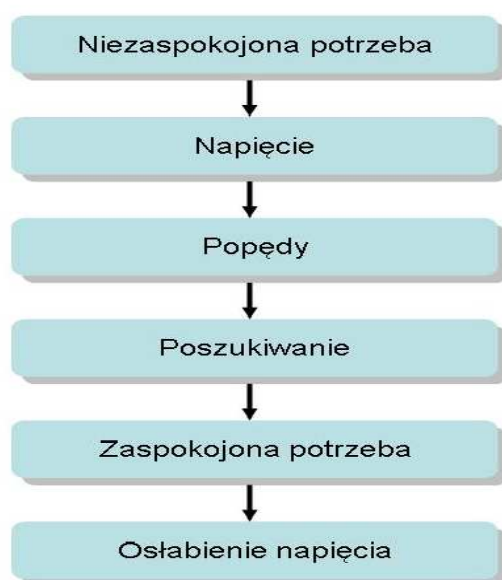
² Personel i Zarządzanie, nr 7, 2006. Fragment debaty praktyków zarządzania personelem na temat pułapek motywowania





2. Podstawowy proces motywacji

Motywację łączy się z potrzebami. Ludzie odczuwają różnorodne potrzeby, które wywołają w nich dążenie do ich zaspokojenia. Niezaspokojona potrzeba wywołuje w człowieku napięcie wewnętrzne i poczucie dyskomfortu, tym samym wzbudzona zostaje energia, ażeby podjąć działanie, w efekcie którego nastąpi realizacja potrzeby i napięcie zostanie usunięte.



Rysunek 1. Schemat funkcjonowania potrzeb a motywacja.

Źródło: opracowanie własne

Korzenie motywacji leżą w psychice człowieka i jest ona stanem psychologicznym oznaczającym gotowość jednostki do podjęcia określonego działania. Obejmuje zatem wszystkie te czynniki, które pobudzają człowieka do działań, które nadają tym działaniom określony kierunek, i które podtrzymują to pobudzenie. Proces motywacyjny regulując i sterując postępowaniem człowieka musi zatem doprowadzić do uzyskania oczekiwanego wyniku (rezultatu działania).





Przyjmuje się, że istnieją trzy niezbędne warunki procesu motywacyjnego:

Tabela 1. Czynniki determinujące proces motywacyjny.

1	<p>jednostka musi odczuwać potrzebę, pragnienie, życzenie itp. i musi pojawić się czynnik, możliwość działania, które jest zdolne tę potrzebę zaspokoić</p> <p>pracownicy muszą wykazywać określone potrzeby, a kierownictwo powinno te potrzeby aktywizować</p>
2	<p>jednostka musi postrzegać oczekiwany wynik (rezultat) działania za pożyteczny i korzystny dla siebie</p> <p>pracownicy muszą być przekonani, że zaproponowane im działania przez kierownictwo będą sprzyjać i przyczyniać się do realizacji ich potrzeb</p>
3	<p>jednostka musi wyrażać przekonanie, że dany wynik w danych warunkach będzie można uzyskać w stopniu dla niej satysfakcjonującym</p> <p>pracownicy muszą mieć pewność, że składane im propozycje działań są możliwe do osiągnięcia w danych warunkach i przy ich stanie wiedzy i umiejętności</p>

Źródło: opracowanie własne

Motywację można charakteryzować odwołując się do jej następujących właściwości:

- **kierunku** – oznacza wskazanie wyniku (lub zespołu wyników), który zostanie osiągnięty przez podjęcie określonego działania;
- **natężenia** – oznacza mniejszą lub większą zdolność do wyłączenia konkurencyjnych motywów; motyw jest tym silniejszy, im trudniej jest nakłonić człowieka do rezygnacji z danego działania, im człowiek w swoich działaniach wykazuje się większą wytrwałością i zdeterminowaniem;
- **wielkości** – wyznacza rozmiar wyniku, jaki jest niezbędny, żeby móc zaspokoić dany motyw; motywacja jest tym większa, im więcej potrzeba dla jej zaspokojenia, np. jeśli ktoś chce posiadać przewagę nad innymi, to o wielkości jego motywacji powie nam miejsce w hierarchii, do którego dąży;





- **intensywności** – oznacza poziom mobilizacji jednostki przy realizacji danego motywu, stopień napięcia wewnętrznego towarzyszący działaniu i ilość energii, jaką trzeba poświęcić dla osiągnięcia danego wyniku.

Zadanie teorii motywacji

Głównym zadaniem teorii motywacji jest wypracowanie takiego modelu działań podejmowanych w celu aktywizowania pracowników, aby po ich zastosowaniu nastąpił wzrost efektywności organizacji. Teorie motywacji zajmują się zatem analizą ludzkiej psychiki – jeśli zostaną odkryte zasady, według których człowiek postępuje, to będzie można opracować szereg elementów, które wpływają na niego znacząco. Poznawszy prawidłowości kierujące powstawaniem dążeń i potrzeb człowieka oraz jego możliwości i zdolności, można podejmować działania, których celem jest dynamizowanie potencjału człowieka. W powyższych koncepcjach pracownik jawi się jako obiekt, którym można odpowiednio sterować i manipulować. Jednak należy pamiętać o tym, że człowiek nie jest tylko biernym obiektem oddziaływań, ale potrafi aktywnie i samodzielnie działać, wpływać na otaczające go środowisko, ma umiejętność samoregulacji.

Umiejętność samoregulacji

Psycholog Janusz Reykowski w klasycznej pracy „Teoria motywacji a zarządzanie”³ odnosi samoregulację jednostki do następujących wymiarów:

- jednostka umie sama wyszukiwać informacje, poddawać je analizie, oceniać, selekcionować; zatem samo obsypanie człowieka informacjami nie sprawi, że będzie on działał zgodnie z sugestiami w nich zawartymi;
- jednostka potrafi sama siebie nagradzać i karać – odczuwa zadowolenie i satysfakcję, jeśli jakieś zadanie wykona dobrze, a niepokój i złość, gdy jej się coś nie powiedzie;

³ Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979





- jednostka umie wybierać działania, jakie będzie chciała podejmować i uzależniać swój wybór od warunków w jakich się znajduje; umie samodzielnie określać swoje cele i dostosowywać do nich działania;
- jednostka umie eliminować działania i czynniki, które zakłócają realizację jej planów i zamierzeń.

Jednak zdolność do samoregulacji nie występuje z jednakową siłą u wszystkich osób. Zależy od wiedzy, doświadczeń, predyspozycji osobowościowych, zaangażowania. Im jednostka dysponuje większą wiedzą i doświadczeniem, jest bardziej krytyczna wobec otoczenia, wypracowała autonomiczny system wartości, którym konsekwentnie kieruje się w życiu, tym jej umiejętność samoregulacji jest bogatsza i bardziej wszechstronna, a chęć do utrzymania niezależności większa.





3. Trzy klasyczne modele motywacji

W teoriach dotyczących zarządzania organizacją można wyróżnić trzy modele motywacji:

1. Model tradycyjny związany z naukowym zarządzaniem;
2. Model stosunków współdziałania (Human Relations);
3. Model zasobów ludzkich.

3.1. Model tradycyjny

Z tradycyjnym modelem motywacji łączy się nazwisko Fredericka Taylora (1856-1915) i stworzona przez niego naukowa szkoła organizacji pracy. W czasach, w których tworzył Taylor, porównywano organizm ludzki do zwykłej maszyny. Zwracano wtedy uwagę przede wszystkim na zdolność, szybkość, wytrzymałość i koszt owych maszyn, natomiast problematyka motywacji pozostawała na uboczu. Istotne było, żeby pracownicy (wtedy przede wszystkim robotnicy) wykonywali nużące i powtarzalne zadania jak najszybciej i jak najsprawniej. Kierownicy określali zatem, w jaki sposób powtarzalne zadania można wykonać najlepiej (robotnik musiał otrzymać takie zadania, w realizacji których jego siły i zdolności mogły być najlepiej wykorzystane, a cała procedura wykonania zadania musiała być opracowana w najmniejszych szczegółach) i stosowali motywację ekonomiczną wychodząc z założenia, że główną i powszechną siłą motywacyjną jest pieniądz. Opracowany system zachęt płacowych miał charakter kaskadowy – im więcej robotnik wytwarzał, tym więcej zarabiał.⁴

Punktem wyjścia w tradycyjnym modelu motywacji jest przekonanie, że pracownicy są z natury leniwi i niechętnie wykonują powierzone im zadania i obowiązki, a sama czynność pracy jest dla nich nieprzyjemna. Dochód dla ludzi będzie zatem ważniejszy niż sam

⁴ Koźmiński A.K., W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996





charakter pracy i będą wykonywać swoje zadania, jeśli będą one odpowiednio wynagradzane. Nie ważne będzie dla nich zatem to, co robią, tylko jakie wynagrodzenie mogą otrzymać za wykonane zadanie. W związku z tym wszelkie decyzje powinny być podejmowane przez kierowników i menedżerów, którzy mają bogatszą wiedzę na temat pracy i trybu wykonywanych zadań, a pracownikom należy odebrać prawo do samodzielnego decydowania co do przebiegu ich pracy. Nie należy od nich wymagać inicjatywy, ani odpowiedzialności, ponieważ gdyby zostali dopuszczeni do współdecydowania o losach organizacji i mogli zgłaszać sugestie dotyczące pracy, to najprawdopodobniej wykorzystaliby powierzone im zaufanie, chcąc uzyskać jak najwięcej swobód i przywilejów, działając tym samym wbrew interesom instytucji⁵.

Podsumowując, **cele i metody naukowego zarządzania to⁶:**

- poprawa wydajności warsztatu produkcyjnego i robotnika poprzez zastosowanie naukowego badania metod pracy i naukowego doboru pracowników na stanowiska;
- szczegółowe pomiary czasu trwania ruchów robotników przy wykonywaniu elementów zadania w celu znalezienia sekwencji właściwych ruchów i opracowania instrukcji roboczej i norm czasowych;
- określenie wymogów stanowiska pracy w zakresie predyspozycji, umiejętności, wagi, wzrostu pracownika;
- naukowe metody selekcji robotników przy rekrutacji na stanowiska pracy – testy psychofizyczne;
- analiza wpływu czynników otoczenia w celu stworzenia właściwych warunków pracy – oświetlenia, temperatury, kontroli natężenia hałasu.

Osiągnięcia naukowego zarządzania

⁵ Koźmiński A.K., W. Piotrkowski, *op. cit.*

⁶ Stoner J.A.F, Wankler Ch., *op. cit.*





Naukowe zarządzanie, obecne również współcześnie, jako tzw. twarde podejście do zarządzania - zorientowane na wyniki i wydajność, miało w przeszłości pozytywny wpływ na zarządzanie poprzez ⁷:

- stworzenie systemu projektowania metod pracy;
- racjonalizację zasobów organizacji przez wdrożenie wydajniejszych metod pracy, badań warunków środowiska pracy;
- dostrzeżenie znaczenia dobrej organizacji, w której praca jest podzielona według specjalizacji i odpowiedzialności.

Krytyka naukowego zarządzania

Zasady zarządzania i motywowania propagowane i praktykowane przez zwolenników taylorizmu opierały się na: wyborze odpowiednich pracowników, precyzyjnym opracowaniu technologii, ścisłej kontroli, specjalizacji i sprawiały, że pracownik ujmowany był bardzo mechanicznie, a cechą, która różniła go od maszyny była jedynie jego podatność na bodźce ekonomiczne. Jednak nawet tak odhumanizowana koncepcja zdobywała sobie z czasem coraz więcej zwolenników, przenikając do różnych dziedzin życia i zyskując miano uniwersalnej. Również współcześnie znajdziemy wśród kadry kierowniczej zwolenników teorii „kija i marchewki”, jako najbardziej efektywnej metody motywowania pracowników. Zarzuca się taylorizmowi powierzchowność i niewłaściwe widzenie psychiki człowieka, a także zbytnią generalizację – nie uwzględnia on natury zadań, cech sytuacji, okoliczności, zróżnicowanych potrzeb i wyznawanych wartości itp. Ograniczanie się tylko do tej jednej zmiennej – pieniądza – jako czynnika motywacyjnego i nie dostrzeganie innych czynników motywacyjnych jest ewidentnym błędem.

Krytycy naukowego zarządzania wskazywali, że:

⁷ Koźmiński A.K., W. Piotrkowski, op. cit.





- monotonia produkcji opartej na linii montażowej przyczynia się do spadku wydajności i zaangażowania pracowników, bowiem tempo pracy jest dostosowane do najwolniejszego z nich, ponadto pracownicy nigdy nie odczuwają satysfakcji płynącej z widoku gotowego produktu;
- nie dostrzegano czynnika ludzkiego w organizacji - traktowano pracowników jak trybiki w maszynie, którą jest organizacja - koncentracja na aspekcie technicznym⁸.

3.2. Założenia Human Relations

Na ograniczenia naukowej szkoły organizacji pracy najwyraźniej wskazywały badania **szkoły stosunków międzyludzkich** Eltona Mayo, który w 1927 roku przeprowadził w zakładach przemysłowych w Hawthorne pod Chicago badania dotyczące wpływu materialnych warunków pracy na wydajność pracowników. Konkluzją tych badań było uświadomienie, że występują pewne czynniki, które mają większe znaczenie dla pracowników niż technologiczne i materialne warunki pracy. Tymi czynnikami okazały się relacje pomiędzy pracownikami i ich wzajemne kontakty, zespołowość i atmosfera pracy. Poza tym obalono uniwersalność zachęt płacowych i wykazano, że nuda i rutyna działają na pracowników demotywująco. W tej koncepcji zdefiniowano pracownika poprzez pryzmat jego powiązań społecznych. Zauważono, że organizacja to nie tylko miejsce pracy, gdzie dominują kontakty służbowe i bierne wykonywanie zadań, ale także miejsce, gdzie pracownik nawiązuje i utrzymuje stosunki pozasłużbowe – towarzyskie, które przyczyniają się znacząco do powstawania i utrzymywania motywacji⁹.

Założenia motywowania wg koncepcji Human Relations

⁸ Koźmiński A.K., W. Piotrkowski, op. cit.

⁹ Penc I., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd., Prof. Szkoły biznesu, Kraków 1998





Koncepcja stosunków międzyludzkich opiera się na trzech założeniach dotyczących motywowania¹⁰:

1. wydajność pracowników nie zależy wyłącznie od motywacji materialnej; na nastawienie do wykonywanych obowiązków znacząco wpływa stosunek do przełożonych i kolegów, i wynikające z tych kontaktów samopoczucie;
2. kontakty z innymi mają zawsze wpływ na postępowanie pracownika, dlatego nie można analizować jego zachowań w oderwaniu od jego powiązań społecznych;
3. specjalizacja w wykonywaniu zadań prowadzi zawsze do znużenia, zniechęcenia i wywołuje u pracownika poczucie monotonii.

Koncepcja Mayo akcentuje potrzeby społeczne pracowników (poczucie przynależności do zespołu pracowniczego i uczestnictwo w jego działalności) i ich chęć bycia przydatnym dla organizacji, co okazało się ważniejsze niż motywacja ekonomiczna. Każdy pracownik chce uchodzić za ważnego i użytecznego, znacząco przyczyniać się do sukcesu swojej organizacji. Uznając istnienie potrzeb społecznych oraz zapewniając pracownikom poczucie przydatności i znaczenia, można ich odpowiednio motywować¹¹.

Krytyka koncepcji Human Relations

Kierując się powyższymi założeniami dawano pracownikom pewien zakres samodzielności i niezależności w wykonywaniu codziennych obowiązków, mogli oni zgłaszać własne propozycje dotyczące wykonywania zadań, dostarczano im więcej informacji o zamiarach i decyzjach kierownictwa, zwrócono większą uwagę na nieformalne grupy powstające w obrębie oficjalnej struktury. Współcześnie, niektóre działania są pozostałością tej koncepcji, np. skrzynki wniosków, biuletyny wewnętrzne, okresowa rotacja itp.

Jednak i ta koncepcja nie była pozbawiona błędów. Zarzucano jej, że zmieniła wyłącznie formę oddziaływania, a nie sposób myślenia o pracownikach. Celem jej było także, podobnie

¹⁰ Penc I., op. cit.

¹¹ Penc I., op. cit.





jak w tayloryzmie, to żeby pracownicy zaakceptowali definicję sytuacji stworzoną przez kierowników, tylko że w modelu tradycyjnym oferowano w zamian wysokie płace, a w modelu stosunków międzyludzkich poczucie ważności. Oczekiwano, że w zamian za dobre traktowanie i złudzenie współuczestnictwa, zostaną zaspokojone podstawowe społeczne potrzeby pracowników i w efekcie wyzwolona zostanie silniejsza motywacja do pracy. Poza tym szkoła stosunków międzyludzkich gloryfikowała zadowolenie, tzn. uważano, że wysokie zadowolenie pociąga za sobą wysoką wydajność. Praktyka pokazuje jednak, że jest to znaczące uproszczenie, bowiem zadowolenie nie wpływa bezpośrednio na wydajność, np. komfortowo urządzone biuro sprawia, że pracujący tam ludzie są zadowoleni, ale wcale nie oznacza to, że będą pracowali wydajnie. Niekiedy jest wręcz odwrotnie, gdyż samo zadowolenie zamiast mobilizować przekształca się w przyzwyczajenie i rutynę¹².

3.3. Model zasobów ludzkich

Podczas, gdy zwolennicy szkoły stosunków międzyludzkich akcentowali, że iluzja wkładu i współuczestnictwa wzmocni motywacje u pracowników, to przedstawiciele **modelu zasobów ludzkich** próbowali zdezaktywować tę wyrafinowaną formę manipulacji i udowodnić, że rzeczywisty współdziałanie pracowników jest wartościowy zarówno dla nich samych, jak i całej organizacji. Zwolennicy tego modelu krytykowali także ograniczanie motywacji jednostek tylko do jednego czynnika materialnego lub stosunków społecznych. Punktem wyjścia w tym modelu jest przekonanie, że człowiek jest świadomym podmiotem swoich działań. Następnie akcentuje się wagę współdziałania, zwiększania zakresu działań podejmowanych przez pracowników i odpowiedzialności, rolę ich rozwoju i inicjatywy¹³.

Model zasobów ludzkich wskazuje, że na motywację składa się bardzo wiele czynników i ograniczanie się tylko do jednego jest błędem. Poza tym z czasem zaczęła zmieniać się rola przełożonego. O ile w epoce taylorizmu ograniczała się ona do nadzorowania i składania raportów z produkcji, to wraz z rozwojem kierownik musiał zajmować się wdrażaniem

¹² Penc I., op. cit.

¹³ Penc I., op. cit.





nowych procesów i metod pracy. Wobec tego musiały zmienić się metody oddziaływania na pracowników. Z modelem zasobów ludzkich wiążą się dwa nazwiska R. Likerta i D. McGregora¹⁴.

R. Likert wykazał szereg zależności pomiędzy różnymi zmiennymi (np. postawa zwierzchnika, poczucie swobody, charakter zadania, sposób komunikowania się itp.) wpływającymi na sytuację pracownika w organizacji, a jego motywacją. Wykazał np., że współdziałał pracowników w podejmowaniu decyzji ich dotyczących, zespołowe rozwiązywanie trudności, stosowanie zasady „pomocnych stosunków” i atmosfera życzliwości oraz otwarta i bezpośrednia komunikacja sprzyjają zwiększeniu motywacji i sprawności działania¹⁵.

Założenia Teorii X – D. McGregora

Douglas McGregor (1906–1964) profesor zarządzania przemysłowego w Instytucie Technologii Massachusetts przedstawił w 1960 r. dwa przeciwstawne modele przekonań o pracownikach, jakie reprezentują kierownicy. Te modelowe przeświadczenia kierowników znane są pod nazwą Teorii X i Teorii Y. McGregor był przekonany, że przyjęte przez danego kierownika założenia wpływają na jego zachowania wobec podwładnych. I tak, kierownicy, którzy reprezentują założenia Teorii X wierzą, że pracownicy są leniwi, pracują pod przymusem, w niewielkim stopniu przejawiają ambicję i są głównie zorientowani na bezpieczeństwo. W przeciwieństwie do tego, kierownicy o podejściu charakterystycznym dla Teorii Y zakładają, że pracownicy nie mają naturalnej niechęci do pracy, są zdolni do samokontroli, mogą być innowacyjni i twórczy, a także mają wiele potrzeb wyższego rzędu, które rzadko mają szansę być realizowane poprzez pracę¹⁶.

¹⁴ Burkiewicz M., Rola zaangażowania pracowników w strategii ZZL, PRET S.A., Warszawa 2003

¹⁵ Burkiewicz M., op. cit.

¹⁶ Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999





McGregor sądził, że kierownicy, którzy wyznają założenia Teorii X stosują wobec pracowników bodźce ekonomiczne i ścisły nadzór. W rezultacie reakcja pracowników na takie traktowanie wzmacnia przeświadczenia tego kierownika o właściwościach zachowań pracowników¹⁷.

Założenia Teorii Y – D. McGregora

Natomiast kierownicy o podejściu charakterystycznym dla Teorii Y stwarzają możliwości integracji celów indywidualnych pracowników z celami organizacji, kiedy dają pracownikom swobodę w wykonywaniu zadań, zachęcają do kreatywności i innowacji, z umiarem kontrolują i dążą do uczynienia pracy bardziej interesującą i satysfakcjonującą dla pracownika. W tych okolicznościach pracownicy chętnie angażują się w realizację celów organizacji, bowiem są one zbieżne z ich własnymi.¹⁸

McGregor uznawał za zrozumiałe, że stosunkowo niedojrzali pracownicy, którzy z początku nie potrafią działać niezależnie, potrzebują większej kontroli, aby „dojrzeć” do zastosowania wobec nich podejścia Teorii Y¹⁹.

¹⁷ Stoner F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, 2001

¹⁸ Makin P. Cooper C. Cox Ch. Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa 2000

¹⁹ Gick A., Tarczyńska M., op. cit.





4. Przegląd teorii motywacji - teorie treści

Wśród teorii motywacji znajdujemy teorie treści, które odwołują się do potrzeb i są ukierunkowane na wyjaśnianie wewnętrznych przyczyn, które pobudzają ludzi do działania.

Zaliczamy do tej kategorii:

- 1) teorię hierarchii potrzeb A. Masłowa;
- 2) teorię potrzeb C.P. Alderfera – zwaną teorią ERG od pierwszych liter potrzeb, jakie wskazuje jako motywujące do działania, tj. potrzeby egzystencji, kontaktu, rozwoju;
- 3) teorię trzech potrzeb D.C. McClellanda, który z kolei wskazuje potrzeby władzy, przynależności, osiągnięć;
- 4) dwuczynnikową teorię potrzeb F. Herzberga, który wyróżnia czynniki higieny i motywatory.

4.1. Teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa

Teorie motywacji wychodziły z założenia, że niezrealizowana potrzeba jest czynnikiem motywującym i popychającym człowieka do działania. Jednostka może zaspokoić swoje oczekiwania czy potrzeby, o ile będzie zachowywała się w określony sposób. Należy zatem, i to jest zadaniem teoretyków i badaczy, zidentyfikować potrzeby charakterystyczne dla ludzi, by móc zrozumieć, poprzez jakie wartości można na nich oddziaływać. Jednak nie ma między teoretykami zgody, co do tego, jakie potrzeby ludzie posiadają, w jakim porządku występują i jaki poziom ich zaspokojenia jest satysfakcjonujący, a jaki nie. Najbardziej znaną teorię potrzeb przedstawił psycholog kliniczny Abraham Maslow. Teoria Masłowa została bardzo szybko przeniesiona na grunt organizacji i stosunków pracy i wykorzystana do motywowania pracowników. Wyszedł on z założenia, że działania podejmowane przez ludzi są wynikiem pięciu podstawowych grup potrzeb, które są przez nich odczuwane²⁰.

²⁰ Burkiewicz M., op. cit.





Maslow wyróżnił następujące grupy potrzeb²¹:

Potrzeby fizjologiczne zwane również biologicznymi odnoszą się do biologicznego funkcjonowania organizmu ludzkiego i jego przetrwania, np. głód, pragnienie, utrzymanie odpowiedniej temperatury, sen, prokreacja; pojawiają się regularnie i nie mogą być lekceważone, ponieważ ich niezaspokojenie zagraża bezpośrednio bytowi ludzkiemu. Potrzeby te mają decydujące znaczenie przy podejmowaniu decyzji o pracy – praca związana jest z wynagrodzeniem, które umożliwia zaspokojenie tych potrzeb podstawowych, dzięki wynagrodzeniu można kupić pożywienie, ubranie, wynająć mieszkanie itp. Dlatego też większość państw ustala pułap minimalnej płacy, tzn. zobowiązuje pracodawcę do wynagradzania swoich pracowników tak, aby mogli zaspokajać swoje podstawowe potrzeby biologiczne. Również samo środowisko pracy służy zaspokajaniu potrzeb fizjologicznych i wiąże się to z odpowiednimi socjalno – higienicznymi warunkami pracy, musi być odpowiednio przygotowane i wyposażone, by móc sprostać potrzebom fizjologicznym swoich pracowników.²²

Potrzeby bezpieczeństwa dotyczą koncentracji człowieka na zapewnieniu sobie stabilizacji, ochrony przed krzywdą psychiczną i fizyczną, porządku i wyeliminowaniu zagrożeń. Są bardzo istotną siłą napędową wielu ludzi. Dla większości ludzi ważne jest już samo posiadanie pracy, ale w momencie otrzymania jej pojawiają się wymagania co do jej stabilności i trwałości, jakości i pewności wynagrodzeń, bezpiecznych warunków realizacji obowiązków. Czyli istotna staje się ochrona osiągniętego stanowiska i pozycji. Gwarancję bezpieczeństwa w takiej sytuacji zapewnia ciągłość zatrudnienia (podpisywanie bezterminowych umów o pracę z uwzględnionym okresem wypowiedzenia, stabilność gospodarcza i ogólny sukces instytucji), odpowiedni program świadczeń ubezpieczeniowych, emerytalnych i socjalnych, zapewniających dochód w razie ewentualnego niepowodzenia,

²¹ Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2000

²² Maslow A.H. *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990





jasne zasady regulujące współzycie pracowników w organizacji (brak samowoli kierowniczej, sprawiedliwe rozpatrywanie skarg itp.).²³

Potrzeba bezpieczeństwa ujawnia się szczególnie w sytuacjach kryzysowych, gdy gwarancje utrzymania zatrudnienia i danej pozycji ulegają zachwianiu. Pracownikom towarzyszy wtedy ciągła obawa i napięcie, że mogą stracić wykonywaną pracę. Także sytuacje nowe i nieznane rodzą niepewność, a czasami lęk uaktywniając potrzebę bezpieczeństwa, np. nowoprzyjęty pracownik, szczególnie będąc na okresie próbnym, odczuwa niepewność, czy uda mu się wykazać, że jest w danej instytucji niezbędny, i że umie podołać powierzonym mu obowiązkom lub starszy pracownik, którego organizacja przechodzi okres reorganizacji, czuje się zagrożony, ponieważ nie jest pewien jak będzie oceniona jego przydatność zawodowa i kwalifikacje.

Potrzeby przynależności i akceptacji (zwane również afiliacyjnymi) związane są ze społeczną naturą człowieka, który rozwija się i działa poprzez kontakty z innymi ludźmi. Potrzeby te uzewnętrzniają się w chęci człowieka przynależenia do różnych grup, nawiązywania trwałych, uczuciowych więzi z innymi ludźmi, przebywania w ich towarzystwie i współpracy, uzyskiwania od nich aprobaty i miłości. Niezaspokojenie tych potrzeb prowadzi do różnych zaburzeń emocjonalnych.

W szczególnych przypadkach może pojawić się poczucie wyobcowania i odtrącenia, niekiedy także neurozy, co zawsze negatywnie wpływa na funkcjonowanie człowieka. Podjęcie pracy jest bardzo ściśle powiązane z tego typu potrzebami. Spędzając w miejscu pracy około 8 godzin dziennie każdy pracownik chce, by jego kontakty z innymi były dla niego satysfakcjonujące. Bardzo często zdarza się również, że ktoś zmienia miejsce pracy ze względu na niezrealizowaną potrzebę afiliacji. Związek pomiędzy jakością stosunków międzyludzkich w organizacji a fluktuacją pracowników potwierdzają badania – im ta jakość jest wyższa, tym mniejsza jest fluktuacja. Poza tym grupy, które charakteryzują się słabymi

²³ Tamże





lub negatywnymi więziami, wykazują mniejszą tendencję do współdziałania i pomagania sobie nawzajem. Dlatego też kierownicy dobierając członków zespołu zwracają uwagę na ich cechy osobowościowe i dążą, by pracownicy w przyszłości nawiązali pozytywne relacje między sobą. Badania wykazują, że praca zespołowa działa mobilizująco na członków zespołu. Zachodzi wtedy tzw. efekt facylitacji, z którego wynika, że obecność innych sprawia, że powstaje wzajemny doping i następuje podwyższenie poziomu wykonania zadań organizacyjnych. Według Masłowa potrzeba akceptacji jest niezwykle ważna dla nowoprzyjętych pracowników i ludzi młodych, ponieważ związana jest z wypracowywaniem własnej pozycji w danej grupie.²⁴

Potrzeby szacunku i uznania - przyjaźń i pozytywne relacje z innymi powinny zostać uzupełnione uznaniem i szacunkiem zarówno ze strony przełożonych, jak i kolegów. Pracownikom zależy na tym, aby ich profesjonalizm, kompetencje i osiągnięcia zostały dostrzeżone, stąd też odczuwają bardzo silną potrzebę publicznego uznania i poczucia ważności. Potrzeby szacunku uzewnętrzniają się w dążeniu jednostki do uzyskiwania sukcesów, niezależności, odpowiedniej pozycji w zakładzie pracy, bycia obdarzonym odpowiednim prestiżem, posiadania przywilejów, np. samodzielnego pomieszczenia, służbowego samochodu itp. Bardzo istotnym elementem na tym poziomie staje się poczucie społecznego poważania dla wykonywanego zawodu, czy organizacji, w której jest się zatrudnionym. Ważne jest zatem jak określany jest zawód, nazywane zajmowane stanowisko pracy. Stąd też wielu kierowników chcąc dowartościować swoich pracowników, stosuje takie określenia stanowisk pracy, które zwiększają ich atrakcyjność, np. zamiast używania słowa „sprzątaczką”, używa się pojęcia „konserwator urządzeń biurowych”, zamiast „sprzedawca” – „przedstawiciel handlowy”. Zaspokojenie tych potrzeb daje jednostce poczucie wartości i pewności siebie. Natomiast niezrealizowana potrzeba szacunku bardzo negatywnie odbija się na zdrowiu psychicznym – powoduje brak wiary we własne siły i umiejętności, wywołuje pesymistyczne myślenie, sprawia, że jednostka nie potrafi samodzielnie podejmować decyzji, co może prowadzić do regresji.

²⁴ Tamże





Potrzeby szacunku i uznania opierają się w znaczniej mierze na porównaniu własnej sytuacji (sukcesów, porażek) z sytuacją innych osób. Porównania takie pozwalają ludziom na uświadomienie sobie możliwości i warunków dalszej drogi zawodowej.²⁵

Potrzeby samorealizacji obejmują przede wszystkim rozwój pracownika, optymalne wykorzystanie przez niego swoich umiejętności i zdolności oraz wynikające z tego spełnienie się na danym stanowisku pracy. Samorealizacja polega głównie na osiąganiu coraz to wyższych celów, stawianiu sobie nowych wyzwań, przy pokonywaniu których będzie można uaktywnić cały tkwiący w człowieku twórczy potencjał. Satysfakcję w tym przypadku przynosi zaspokojenie osobistych ambicji. Potrzeby samorealizacji wymagają swobody działania w dokonywaniu wyborów – każda jednostka indywidualnie rozstrzyga, co będzie dla niej spełnieniem i jakie działanie przyniosą jej największą satysfakcję. Jednak potrzeba samorealizacji nigdy nie może zostać zaspokojona, ponieważ mamy tu do czynienia z procesem ciągłego doskonalenia się i rozwoju, a w momencie gdy potencjał jednostki rośnie, rosną także jej wymagania i aspiracje. Organizacja może starać się wspierać dążenia samorealizacyjne swoich pracowników poprzez stwarzanie im szansy na dalszy rozwój (wysyłanie na szkolenia i treningi, zachęcanie do podejmowania studiów itp.), dopuszczając ich do podejmowania decyzji, stawiając przed nimi nowe, trudniejsze zadania, wymagając od nich większych osiągnięć i oryginalnych rozwiązań, wzbogacając ich obowiązki o nowe elementy.

Maslow do potrzeb samorealizacji dołączył jeszcze dwie dodatkowe – **potrzeby poznania i wiedzy oraz potrzeby estetyczne** (poczucie piękna, ładu i harmonii).

Brak zaspokojenia którejs z potrzeb popycha jednostkę do odpowiedniego zachowania, bowiem zaspokajaniu potrzeb towarzyszy poczucie zadowolenia i satysfakcji, a niezaspokojona potrzeba powoduje stan przykrości, który prowadzi najczęściej do depresji

²⁵ Tamże





lub frustracji. Człowiek będzie więc dążył do zaspokojenia odczuwanego braku, by wywołać pożądany stan zadowolenia. To, która z potrzeb jest w danym momencie dominująca i w jaki sposób będzie zaspokajana zależy od samej jednostki (jej wiedzy, doświadczeń) i sytuacji w jakiej się znalazła. Maslow uporządkował potrzeby od najprostszych do bardziej złożonych, próbując przedstawić zasadę, która reguluje postępowanie człowieka. Jest to **hierarchiczność**, która oznacza, że²⁶:

- potrzeby są ułożone od najprostszych i podstawowych do bardziej złożonych;
- są potrzeby, które są niezbędne dla egzystencji człowieka i te należy przede wszystkim zaspokajać, niezaspokojenie ich narusza równowagę organizmu;
- pozostałe potrzeby pojawią się dopiero wtedy, gdy te pierwotne zostaną zrealizowane, np. człowiek nie będzie odczuwał potrzeby szacunku i uznania, gdy nie zostaną zaspokojone jego podstawowe potrzeby związane z materialnym funkcjonowaniem;
- niezaspokojenie potrzeb podstawowych ogranicza, a niekiedy uniemożliwia w ogóle pojawienie się potrzeb wyższych;
- działania jednostki przyjmują zatem postać „wspinaczki” – zaspokojenie jednych potrzeb, umożliwia pojawienie się kolejnych, zatem warunkiem pojawienia się nowej potrzeby jest konieczność zaspokojenia potrzeb wcześniejszych;
- zaspokojona potrzeba przestaje motywować i wyzwalać w człowieku niezbędną energię do działania, czyli następuje jej wygaśnięcie, jedynie potrzeby wyższego rzędu, szczególnie – potrzeby samorealizacji z chwilą zaspokojenia nie wygasają, lecz ulegają wzmocnieniu.

Maslow akcentuje także dynamizm człowieka – potrzeby są zmienne w czasie, intensywność ich odczuwania i ich rola jako motywatora działań ulega przekształceniom w miarę rozwoju osobowości. Jednostka w ujęciu Masłowa zmienia się przez całe swoje życie – po zaspokojeniu pewnych potrzeb, pojawiają się kolejne, a te motywują ją do nowych działań i reakcji. Jednostka nigdy nie będzie do końca usatysfakcjonowana, ponieważ zawsze będzie

²⁶ Maslow A. *Teoria hierarchii potrzeb*, [w:] *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, pod red. J. Reykowskiego, PWN, Warszawa 1964





odczuwać jakieś braki, które będą stanowić dla niej kolejne wyzwanie, z którym musi się zmierzyć i pokonać. Jednostka będzie zatem zawsze motywowana wewnętrznie (odczuwając niedosyt), a zaspokojenie tych potrzeb będzie dla niej wewnętrznym źródłem nagród, będzie odczuwać satysfakcję i zadowolenie z samego faktu zaspokojenia potrzeby. Można w tym przypadku mówić o motywacji permanentnej i ciągłej²⁷.

Adaptując koncepcję Masłowa na grunt organizacji uznano, że człowiek wszystkie te potrzeby będzie mógł zaspokajać w procesie pracy. Należy mu tylko stworzyć odpowiednie warunki, które sprzyjałyby jego aktywności.

Krytyka teorii A. Masłowa

Chociaż teoria Masłowa jest jedną z najbardziej popularnych i inspirujących - wiele systemów motywacyjnych powstawało właśnie w odniesieniu do tej koncepcji - nie ustrzegła się krytyki²⁸.

Maslow założył, że jego teoria i założenia dotyczące natury ludzkiej są uniwersalne. Tym samym nie uwzględnił ani kontekstu kulturowego, ani kontekstu organizacyjnego, które wywierają silny wpływ na postępowanie jednostek. Poza tym nie w każdym przypadku potrzeby występują w zaproponowanym przez Masłowa porządku. W praktyce, indywidualne hierarchie potrzeb mogą kształtować się pod wpływem różnorodnych czynników jak np. płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania, sytuacja życiowa, propagowane wzorce kariery zawodowej. Nie dostrzegł on zatem indywidualnych różnic pomiędzy ludźmi.

Na przykład wiele badań wykazuje, że dla ludzi młodych o wiele ważniejsza jest akceptacja i samorealizacja niż potrzeby fizjologiczne, tzn. wysokość pensji schodzi na plan dalszy,

²⁷ Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002

²⁸ Shreyogg G., Steinmann H., *Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem - koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995





ponieważ w pracy chcą się przede wszystkim czegoś nowego nauczyć i wykazać się zdobytymi umiejętnościami. Natomiast dla osoby żyjącej w permanentnym ubóstwie potrzeby wyższego rzędu zupełnie nie istnieją, ponieważ odczuwa ona przede wszystkim notoryczny brak zaspokojenia potrzeb biologicznych. Otrzymywanie bardzo skromnego zasiłku lub dochodu nie umożliwi rozwoju u niej potrzeb wyższego rzędu.

Śledząc różne kraje możemy dostrzec sytuację odwrotną – w społeczeństwach biednych niekiedy bardzo dużą uwagę przywiązuje się do wartości duchowych, co powoduje, że potrzeby wyższego rzędu są ważniejsze od potrzeb podstawowych. Taki układ potrzeb wynika najczęściej z kultury i tradycji. Z taką sytuacją możemy się spotkać np. w krajach arabskich, gdzie dominuje określony system religijny determinujący postępowanie jego wyznawców.

Wszystkie te zarzuty nie umniejszają znaczenia koncepcji Masłowa, słusznie wskazują jednak na pewne jej niedoskonałości.

4.2. Teoria ERG - C. Alderfera

Z niedostatkami i błędami A. Masłowa próbował uporać się Clayton Alderfer, który zgadzał się ze swoim poprzednikiem, co do ogólnych założeń. Alderfer był także przekonany, że motywację pracowników można mierzyć odwołując się do ich potrzeb, zasadniczo akceptował tezę o hierarchicznym układzie potrzeb, a także tezę mówiącą o tym, że niezaspokojone potrzeby aktywizują człowieka do podjęcia określonych działań, a zaspokojone tracą swoją moc pobudzającą i motywującą. Jednak propagował on nowe ujęcie hierarchii potrzeb. W literaturze nosi ona nazwę ERG od pierwszych liter potrzeb wyróżnionych przez Alderfera.²⁹

²⁹ Szalkowski A., *Rozwój personelu*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002



**Tabela 2.** Klasyfikacji potrzeb wg Alderfera.

1	Potrzeby egzystencji (<i>Existence needs</i>) – odpowiadałyby potrzebom egzystencji i bezpieczeństwa u Masłowa, odnoszą się zatem do materialnych i fizjologicznych warunków życia jednostki, a uzewnętrzniają w dążeniu do pozyskiwania żywności i wody, odpowiednich płac, świadczeń socjalnych, utrzymania odpowiednich warunków pracy itp.
2	Potrzeby integrujące (<i>Relatedness needs</i>) – koncentrują się na kontaktach społecznych jednostek i jej związkach z innymi ludźmi, uzewnętrzniają się w dążeniu do nawiązania i utrzymywania satysfakcjonujących relacji międzyludzkich, bycia aprobowanym przez innych, docenianym i odbieranym w pozytywnych kategoriach.
3	Potrzeby rozwoju (<i>Growth needs</i>) dotyczą rozwoju osobowościowej jednostki, doskonalenia się wewnętrznego, wzrostu kompetencji i zdolności, zachowania własnej niezależności i siły, ale także obejmują potrzebę szacunku dla samego siebie i samorealizacji.

Źródło: Szalkowski A., *Rozwój personelu*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002

Mimo że Alderfer wzorował się na koncepcji Masłowa, to jednak jego teoria znacznie się różni³⁰:

- według Masłowa potrzeby działają pojedynczo i ściśle hierarchicznie (potrzeby wyższego stopnia pojawiają się po zaspokojeniu tych leżących poniżej), natomiast Alderfer uważał, że szereg potrzeb z różnych poziomów może w tym samym czasie oddziaływać pobudzająco na człowieka, np. pracownik może być równocześnie motywowany dążeniem do zdobycia pieniędzy, władzy, uznania i uzyskania nowych osiągnięć; potrzeby u Alderfera nie wykluczają się wzajemnie i nie mają charakteru konkurencyjnego;
- według Masłowa rozwój człowieka polega na osiąganiu coraz to wyżej ulokowanych kategorii potrzeb, ponieważ zaspokojone potrzeby przestają motywować, natomiast Alderfer twierdził, że aktywizacja człowieka może następować nawet bez zaspokajania potrzeb wyższego rzędu i zatrzymać się na którymś z niższych poziomów, a frustrację wynikającą z tego można zmniejszać na drodze pełniejszego

³⁰ Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000





zaspokojenia potrzeb niższego rzędu; czyli kierownik opracowujący system motywacji dla swoich pracowników nie musi uwzględniać potrzeb z wyższych kategorii;

- według Masłowa jednostka będzie tak długo pozostawać na jednym poziomie potrzeb, dopóki nie zostaną one zaspokojone, natomiast Alderfer twierdzi, że jeśli pojawią się istotne przeszkody w działaniach podejmowanych na rzecz zaspokojenia konkretnej potrzeby i nie będzie można jej z jakiś względów zrealizować, to jednostka nie będzie uparczywie dążyć do jej zaspokojenia tylko zejdzie na niższy poziom i zacznie ponownie szukać sposobów zaspokajania potrzeb na tym niższym poziomie; Alderfer wprowadził nie występujące w koncepcji Masłowa pojęcia frustracji i regresji – niemożność zaspokojenia potrzeby prowadzi do frustracji, która to z kolei powoduje regresję, czyli cofnięcie się do potrzeb z niższego poziomu, w wyniku czego frustracja ulega zanikowi lub redukcji, np. jeśli pracownik nie może nawiązać w swoim miejscu pracy satysfakcjonujących relacji, to będzie skupiał się na uzyskaniu jak najwyższego wynagrodzenia, które będzie mu rekompensować niezaspokojoną potrzebę kontaktów;
- według Masłowa zaspokojona potrzeba traci wartość motywowania, stąd jednostka „wspina” się w swojej hierarchii potrzeb, natomiast Alderfer twierdził, że ludzie poruszają się na swojej hierarchii zarówno w dół, jak i w górę w zależności od czasu i sytuacji.

Ocena teorii ERG – C. Alderfera

Zwolennicy teorii ERG podkreślali jej elastyczność, a także wartość twierdzeń mówiących o zmniejszaniu frustracji w przypadku niemożności zaspokajania potrzeb z określonego poziomu. Teoria ERG daje kierownikom więcej możliwości działania i motywowania swoich pracowników. Na przykład twierdzenie o frustracji pozwala kierownikom lepiej reagować na potrzeby pracowników, np. w organizacjach, gdzie struktura awansu jest płaska (m.in. w szkole, w urzędach publicznych), a zadania rutynowe i powtarzalne, trudno jest stworzyć warunki do realizacji potrzeby samorozwoju zawodowego. W takim przypadku kierownik





może zrekompensować niedostatki tych potrzeb i pojawiającą się w związku z tym frustrację, ukierunkowaniem pracownika na pozostałe potrzeby.

Niektórzy badacze jednak poddają w wątpliwość jej uniwersalność i próbują wykazać, że nie sprawdza się w każdej organizacji. Ponadto wskazują na zbytne uproszczenia w wyjaśnianiu zachowań pracowników, które sprawiają, że wiele szczegółowych kwestii pozostaje bez odpowiedzi, np. jak długo pracownik może koncentrować się tylko na potrzebach najniższych?; czy w każdej sytuacji niezaspokojone potrzeby wyższego poziomu można wyrównywać wzbogaconym realizowaniem innych potrzeb? itp.³¹

4.3. Teoria 3 potrzeb D. McClellanda

Kategorią potrzeb zajmował się także, już w latach pięćdziesiątych, amerykański psycholog **Dawid McClelland**. Jego teoria również korespondowała ściśle z teorią Masłowa. McClelland wyszedł jednak z założenia, że ludzie nabywają potrzeby poprzez własne doświadczenie, i że to środowisko, w którym żyją, determinuje stan ich potrzeb, które układają się w trzy główne grupy motywatorów³²:

- potrzeby władzy;
- potrzeby afiliacji;
- potrzeby osiągnięć.

Proporcja tych potrzeb będzie zatem różna u różnych osób, choć oczywiście można poszukiwać pewnych prawidłowości, m.in. wynikających ze środowiska kulturowego. Z analiz McClellanda wynika na przykład, że treści czytanek szkolnych dla dzieci w Ameryce

³¹ Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000

³² McClelland D.C., *Power: The inner experience*, Irvington, Nowy Jork 1975





pełne są opowiadań o pozytywnych bohaterach odnoszących sukcesy dzięki swojemu indywidualnemu zaangażowaniu i działalności. Stąd też efektem procesu edukacyjnego jest wzbudzanie i utrwalanie potrzeby osiągnięcia i odnoszenia sukcesów³³.

W swoich badaniach dotyczących poziomu potrzeb odczuwanych przez ludzi McClelland wykorzystał zmodyfikowany test TAT (*Thematic Apperception Test*). Osoba poddana temu testowi projekcyjnemu miała krótko opisać każdy z serii obrazków, które dostała. Np. obrazek, do którego należało dopisać historyjkę, przedstawiał mężczyznę samotnie siedzącego przy biurku, który obserwował z uwagą fotografię kobiety z dwójką dzieci. Podczas analizy ww. historyjki, która była następnie odpowiednio oceniana (punktowana) brano pod uwagę następujące kryteria: liczba odniesień do osiągnięć, dominowania, kontrolowania i wywierania wpływu na innych, kontaktów społecznych i obecności innych ludzi, czyli dokonywano pomiaru każdej z trzech potrzeb wcześniej wyróżnionych³⁴.

Potrzeby przynależności – (inaczej afiliacji) to potrzeba miłości, przynależności i powiązania, czyli utrzymywania kontaktów społecznych i uzyskania społecznej akceptacji. Osoby z silną potrzebą przynależności będą charakteryzowały się:

- poszukiwaniem przyjaciół i osób, z którymi mogłyby nawiązać bliskie i emocjonalne związki;
- wykazywaniem zainteresowania sprawami i uczuciami innych ludzi;
- wysoką aktywnością w działalności towarzyskiej i społecznej;
- dążeniem do przynależności zarówno do grup sformalizowanych, jak i nieformalnych, a także aktywnym działaniem na ich rzecz;
- tendencją do ulegania oczekiwaniom szczególnie tych, na aprobacie których im zależy, lub których szczególnie szanują;
- silnym dążeniem do uzyskiwania akceptacji;

³³ McClelland D.C., *op. cit*

³⁴ McClelland D.C., *op. cit*





- eliminowaniem sytuacji, gdzie występuje element konkurencji na rzecz współdziałania.³⁵

Pracownicy o takich cechach są najbardziej wydajni w pracach zespołowych, gdy zespół jest dobrze zintegrowany (więzi pomiędzy członkami zespołu są trwałe i oparte na wzajemnym zaangażowaniu) oraz gdy występuje wzajemne wsparcie. Niedobrze czują się w roli lidera, który musi podejmować obiektywne decyzje.

Potrzeby te są najmniej determinowane przez środowisko społeczne, bowiem swoje korzenie mają w społecznej naturze człowieka. Przynależność jednostki do grupy i dążenie do wykształcenia pozytywnych relacji z innymi leży właśnie w owej naturze.

Potrzeby władzy – dotyczą tego, w jaki sposób jednostka jest w stanie kontrolować własną sytuację, położenie i to, co się z nią dzieje, ale także odnoszą się do dążeń jednostki do kontrolowania zachowań innych i wywierania na nich wpływu. Czyli na tym poziomie mamy do czynienia z potrzebą władzy osobistej i potrzebą władzy społecznej. Osoby z silną potrzebą władzy będą charakteryzowały się:

- silnym pragnieniem do zdobycia, utrzymania i utrwalenia przewagi nad innymi;
- skłonnościami rywalizacyjnymi w sytuacjach, w wyniku których można uzyskać dominację;
- skłonnościami do konfrontacyjnego rozstrzygnięcia problemów i kwestii spornych (w kategoriach wygrana-przegrana);
- chęcią kontrolowania działań innych;
- podkreśleniem swojej dominującej i uprzywilejowanej pozycji;
- dążeniem do uzyskania i utrzymania niezależności; nie uleganie wpływom i sugestiom innych.³⁶

Osoby takie bardzo chętnie przyjmują rolę lidera i przywódcy, dobrze czują się w środowisku wyraźnie zhierarchizowanym, są aktywne w działaniach (bardziej komunikatywne, zgłaszają

³⁵ Amstrong M., *op. cit.*

³⁶ M. Amstrong, *op. cit.*





więcej propozycji, zawsze gotowe do podjęcia ryzyka i wzięcia na siebie większej niż inni odpowiedzialności), poprzez które mogą uzyskać dominującą pozycję. W praktyce możemy spotkać dwa typy potrzeb władzy:

- **pozytywny typ**, w tym przypadku zaspokojenie tej potrzeby następuje poprzez uzyskanie dominacji niezbędnej do działania na korzyść organizacji i wywierania wpływu na realizację jej kluczowych celów, władza jest wykorzystywana do inspirowania i aktywizowania innych (postawa prospołeczna);
- **negatywny typ**, w tym przypadku jednostka dąży do uzyskania dominacji wyłącznie dla osobistych korzyści i wykazania własnej wyższości (postawa egoistyczna).

Potrzeby osiągnięć – to dążenie do wyróżniania się, zdobycia powodzenia i odnoszenia sukcesów, ale także realizacji celów, czy zadań w efektywniejszy sposób, niż miało to miejsce w przeszłości. Osoby z silną potrzebą osiągnięć będą charakteryzowały się:

- dążeniem do demonstrowania swoich umiejętności i fachowości;
- dążeniem do uzyskiwania natychmiastowych informacji na temat własnych dokonań;
- dążeniem do osiągania najlepszych wyników;
- podejmowaniem osobistej odpowiedzialności;
- skłonnością do ustalania celów ambitnych, ale o umiarkowanym stopniu trudności i podejmowania ryzyka w rozsądnych granicach, ponieważ wtedy ich realizacja w stopniu najlepszym jest najbardziej możliwa.

Osoby silnie odczuwające potrzebę osiągnięć mają naturę indywidualisty i najlepiej czują się w zadaniach, które mogą samodzielnie realizować, a także takich, które są dla nich wyzwaniem. Niechętnie pracują w zespołach, ponieważ koncentrując się na własnych osiągnięciach, wykazują niewielkie zainteresowanie innymi członkami zespołu. McClelland sugerował, że potrzebę tę można wzbudzać u danej osoby poddając ją odpowiednim doświadczeniom.

Podsumowanie teorii trzech potrzeb D. McClellanda



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





McClelland wyrażał przekonanie, że u każdego pracownika występują wszystkie trzy grupy potrzeb będąc potężnymi siłami napędowymi, chociaż często jest tak, że któraś z tych kategorii dominuje. Zadaniem kierownika jest zatem przydzielać role i zadania właśnie ze względu na tę dominującą potrzebę, ponieważ ona będzie dla tej osoby najsilniejszym motywatorem. McClelland wskazuje również na to, że trudno jest zbudować jednolity system motywacyjny dla wszystkich pracowników, skoro u każdego z nich występują inne dysproporcje pomiędzy tymi trzema grupami potrzeb. W związku z tym każdego należy motywować indywidualnie.³⁷

Przesłanie, które wynika z tych analiz sugeruje, że kierownik powinien skupić się w działaniach motywacyjnych wobec swoich podwładnych na dostosowaniu zadań do poszczególnych osób, np. pracownicy o dominującej potrzebie osiągnięć najlepiej czują się w zadaniach, które są dla nich wyzwaniem i w których mogą się sprawdzić, natomiast pracownicy o niskiej potrzebie osiągnięć wolą zadania rutynowe i mniej skomplikowane, takie, przy realizacji których będą czuli się bezpiecznie.

McClelland nie kwestionował jednak, że przełożony nie ma wpływu na wykształcanie się poszczególnych potrzeb. Może on poprzez odpowiednie działanie doprowadzić do zwiększenia się poziomu którejs z potrzeb, np. pozostawiając pracownikowi swobodę, obdarzając go zaufaniem, pozwalając mu na podejmowanie ryzyka, przydzielając mu coraz trudniejsze zadania można w nim rozbudzić potrzebę osiągnięć³⁸.

4.4. Wyniki badań F. Herzberga

Badania i koncepcję **Fredericka Herzberga** można zaliczyć do nurtu teorii motywacyjnych opartych na potrzebach. Herzberg wraz ze swoimi współpracownikami przeprowadził badania, którymi objął dwustu inżynierów i księgowych. Przede wszystkim poszukiwał on

³⁷ M. Armstrong, *op. cit.*

³⁸ McClelland D.C., *op. cit.*





odpowiedzi na pytanie: „czego ludzie oczekują od swojej pracy”, wychodząc z założenia, że stosunek człowieka do wykonywanej pracy ma dla niego kluczowe znaczenie i będzie głównym motywatorem. Zatem sukces lub niepowodzenie pracownika zależy w głównej mierze od postawy, jaką przyjmuje wobec swojego miejsca pracy. Osoby poddane badaniu musiały szczegółowo i konkretnie opisać, w jakich sytuacjach w pracy czuły się dobrze, a jakie wywoływały w nich niezadowolenie; co popychało je do angażowania się w wykonywanie swoich obowiązków, a co hamowało takie dążenia³⁹.

Badania wykazały, że odpowiedzi osób, które dobrze czuły się w pracy, były znacząco odmienne od odpowiedzi tych, którzy w pracy czuli się źle. Nie wystąpiła prosta odwrotność czynników, tzn. jeśli „zbytni nadzór” wywoływał niezadowolenie, to „brak nadzoru” powinien logicznie wywoływać zadowolenie, a tak wcale nie było, w świetle badań Herzberga.⁴⁰

W drodze do satysfakcji z pracy

Zatem przyczyny zadowolenia i niezadowolenia z pracy układają się w dwa mało mające ze sobą wspólnego zestawy zmiennych. Czynniki prowadzące do zadowolenia z pracy są różne od czynników wywołujących niezadowolenie.

Twierdzenia te mają kluczowe znaczenie dla praktyki i oznaczają, że nie wystarczy wyeliminować czynnik powodujący niezadowolenie, ażeby podnieść w znaczący sposób motywację pracowników. Działanie takie będzie raczej uspokajać pracowników i redukować ich napięcie, ale nie pobudzać do działania.

³⁹ Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie teoria i praktyka od podstaw*, Warszawa 2005

⁴⁰ Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, AE Poznań 1997





Rysunek 2. Schemat powstawania satysfakcji z pracy.

Źródło: opracowanie własne

Czynniki wpływające na nastawienie do pracy – w świetle badań F. Herzberga

Teorię Herzberga nazywa się najczęściej dwuczynnikową teorią motywacji, sugerując tą nazwą, że przyczyny zadowolenia i niezadowolenia z pracy mieszczą się w dwóch odrębnych wymiarach⁴¹:

a) Czynniki higieny:

- zapobiegają niezadowoleniu;
- polityka organizacji i jej zarządzanie;
- wynagrodzenie;
- warunki pracy, status pracownika i bezpieczeństwo;
- stosunki interpersonalne;
- kształtują środowisko pracy.

b) Motywatory:

- wywołują satysfakcję;

⁴¹ Jemielniak D., Latusek D., *op. cit.*





- możliwość rozwoju, zaspokojenia potrzeby osiągnięć;
- uznanie, awans;
- odpowiedzialność;
- poczucie samorealizacji;
- dotyczą ludzkich potrzeb rozwoju i osiągnięć;
- dotyczą charakteru, treści pracy.

Warunek motywacji wg F. Herzberga

Proces motywowania składa się zatem z dwóch etapów⁴²:

- należy wyeliminować czynniki wywołujące niezadowolenie – zapewnić odpowiednią płacę i bezpieczeństwo warunków pracy, prowadzić przyjazną politykę wobec pracowników, usunąć utrudnienia administracyjne i biurowe itp.;
- przełożony, który zatrzyma się na tym etapie sprawi jedynie, że pracownicy nie będą niezadowoleni z pracy, ale będą wykonywali swoje zadania w wersji minimum i nie będą dążyli do zwieszenia swojej wydajności;
- dlatego też musi on przejść do drugiego etapu, który obejmuje właściwe motywowanie polegające na wzbogacaniu pracy, które to działanie szczególnie propagował Herzberg;
- wzbogacanie stanowiska pracy polega na zwiększaniu zakresu i różnorodności obowiązków, powierzaniu pracownikom większych kompetencji decyzyjnych, obarczania go ambitnymi zadaniami, czynieniu go odpowiedzialnym za wywiązywanie się z obowiązków i zmniejszaniu kontroli. Herzberg twierdził, że należy przy projektowaniu i organizowaniu stanowisk pracy uwzględniać wszystkie czynniki motywacyjne.

Mity związane z motywacją w opinii F. Herzberga:

⁴² Burkiewicz M., *op. cit.*





- podwyżki płac motywują pracowników jedynie do oczekiwania od pracodawcy kolejnej podwyżki;
- zmniejszenie czasu pracy i programy rekreacyjne poza godzinami pracy – nie wpływają pozytywnie na motywację;
- koszty świadczeń pozapłacowych osiągają już 25% stawek płac, a pracownikom brakuje motywacji;
- kosztowne programy szkoleń w zakresie relacji międzyludzkich i treningów wrażliwości nie sprawdzają się;
- komunikacja i komunikacja dwustronna – nie wystarczy;
- pomoc psychologiczna dla pracowników jest kolejnym działaniem, które nie rozwiązuje problemu braku motywacji.

Tabela 3. Reguły wzbogacania pracy a motywatory.

ZASADY WZBOGACANIA PRACY	MOTYWATORY
<ul style="list-style-type: none"> • Likwidacja pewnych form kontroli pracy pracownika przy zachowaniu odpowiedzialności • Zwiększenie odpowiedzialności jednostek za ich pracę • Przyznanie danej osobie pełnego odcinka pracy • Przyznanie pracownikowi większej władzy w zakresie wykonywanej przez nich pracy, swoboda decydowania o sposobie wykonania pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiedzialność • Osobiste osiągnięcia • Uznanie
<ul style="list-style-type: none"> • Bezpośrednie udostępnianie okresowych raportów samym pracownikom, a nie tylko ich przełożonym • Wprowadzenie nowych, trudniejszych zadań, których wcześniej pracownik nie wykonywał • Przyznanie jednostce określonych lub wyspecjalizowanych zadań, których wykonywanie pozwoli jej stać się specjalistą w danej dziedzinie 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznanie w ramach organizacji • Rozwój i uczenie się • Odpowiedzialność, rozwój i awans

Źródło: opracowanie własne

Teorie potrzeb – porównanie


KAPITAŁ LUDZKI
 NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
 EUROPEJSKI
 FUNDUSZ SPOŁECZNY


Szkolenie organizowane w ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej - Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr).



Teorie potrzeb - porównanie			
Teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa	Teoria ERG C. Alderfera	Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga	Teoria 3 potrzeb D. McClellanda
fizjologiczne	Existence egzystencji	czynniki higieny	
bezpieczeństwa			
przynależności i miłości	Relatedness kontaktu		przynależności
uznania i szacunku	Growth rozwoju	motywatory	władzy
samorealizacji			rozwoju

Rysunek 3. Porównanie wybranych teorii potrzeb.

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Teorie potrzeb przyczyniły się do wzbogacenia wiedzy o tym, jak działa człowiek, co popycha go do określonych zachowań i jakie elementy działają na niego pobudzająco. Zidentyfikowały i scharakteryzowały bodźce, które motywują pracowników.

Jednak nie rozwiązały wątpliwości związanych z wyjaśnianiem, dlaczego ludzie decydują się na różne warianty zachowań, które umożliwiają zaspokajanie potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szkolenie organizowane w ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej - Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr).



5. Przegląd teorii motywacji - teorie procesu

Poza teoriami treści (skupionych na potrzebach), inne teorie zajmujące się problematyką motywacji to teorie procesu (poznawcze). Opisują one, w jaki sposób działania ludzkie związane z zaspokajaniem potrzeb mogą być uruchamiane, ukierunkowywane, wzmacniane, wygaszane. Te teorie umożliwiają lepsze zrozumienie tego, w jaki sposób pracownicy podejmują decyzje. Do tej kategorii teorii zaliczamy:

- 1) teorię sprawiedliwości J.S. Adamsa;
- 2) teorię oczekiwań V. Vrooma;
- 3) teorię warunkowania instrumentalnego B.F. Skinnera;
- 4) teorię wyznaczania celów E.A. Locka;

5.1. Teoria sprawiedliwości

Wyjaśniając motywację ludzi w miejscu pracy część koncepcji, zwanych ogólnie teorią sprawiedliwości, odwołuje się do opisanych w socjologii założeń dotyczących funkcjonowania jednostki, które mówią o tym, że ludzie w swoim życiu codziennym porównują swoją sytuację z sytuacją innych osób, odnoszą się do innych, aby móc się określić, czy zdefiniować własne postępowanie. Jednostka może tylko poprzez porównywanie się z innymi, którzy stanowią dla niej układ odniesienia, prawidłowo oszacować własne postawy i działania w określonych sytuacjach. Proces porównywania się jest właściwy dla każdej jednostki. Zatem bez większego znaczenia są obiektywne wskaźniki i mierniki postępowania, czy zewnętrzne oceny danych zjawisk. Istotniejsze dla człowieka jest subiektywne wrażenie, jakie uzyskuje porównując siebie z otoczeniem. Dlatego też jednostki będą dążyć do wyrównywania swoich pozycji i sprawiedliwości.⁴³

⁴³ Amstrong M., *op. cit.*





Przenosząc teorie społecznych porównań na grunt organizacji i sytuacji pracy, można stwierdzić, że ludzie będą oceniali wykonanie swoich zadań i uzyskane w ten sposób nagrody poprzez odniesienie ich do poniesionych nakładów i sytuacji innych pracowników. A jedną z najważniejszych potrzeb pracownika będzie oczekiwanie sprawiedliwej oceny jego wysiłków i nakładów, co znajduje odbicie w gratyfikacjach, jakie dostaje od swojego pracodawcy. Najczęściej jest to wynagrodzenie pieniężne, dlatego też teorię sprawiedliwości nazywa się niekiedy teorią słusznej płacy.

Koncepcja ta najpełniej została opisana przez J. Stacy Adamsa w latach sześćdziesiątych, który zaobserwował, że pracownicy dokonują pomiaru pomiędzy tym, co wnoszą do pracy – m.in. kompetencje, wiedza, doświadczenie, inicjatywa, czas, wysiłek, lojalność – i tym, co z niej uzyskują – m.in. płaca, uznanie awanse, pochwały, wyróżnienia, szacunek, a następnie porównują uzyskany wynik z wynikami otrzymanymi przez innych. Jeżeli uważają, że uzyskany przez nich wynik jest równy wynikowi uzyskanemu przez innych, to mają poczucie sprawiedliwości. Jeśli natomiast wyniki te odbiegają od siebie znacząco na niekorzyść tej jednostki, to pojawia się u niej poczucie upośledzenia i niesprawiedliwości. Motywująca dla jednostki jest zatem sytuacja, w której odczuwa zadowolenie, że uzyskiwane nagrody są proporcjonalne do ponoszonych przez nią nakładów i osiągnięć, czyli taka, która jest postrzegana jako sprawiedliwa.⁴⁴

Postrzeganie systemu

Układ odniesienia dla jednostki mogą stanowić trzy elementy:

1. inni – to osoby na takich samych lub podobnych stanowiskach w instytucjach, koledzy lub znajomi zajmujący analogiczne pozycje;
2. system – to polityka płacowa danej organizacji i sposób jej realizacji; ważne jest, czy jest jasno sformułowana i konsekwentnie przestrzegana; niebezpieczne są różnego rodzaju precedensy, które wprowadzają zamieszanie i niepokój innych pracowników;

⁴⁴ Stor M., *Świadomy pracuje lepiej – komunikacja motywowania do pracy*, „Personel” nr 10/1999r. s.30





3. sama jednostka – kategoria ta obejmuje przeszłe doświadczenia jednostki, np. z poprzedniego miejsca pracy i jej subiektywne poczucie co do proporcji pomiędzy jej wkładem, a uzyskiwanymi gratyfikacjami.

Jednostka dokonując porównań na podstawie informacji uzyskanych z powyższych kategorii, może znaleźć się w jednej z trzech sytuacji i mieć poczucie, że jej wysiłki zostały ocenione:

- sprawiedliwie;
- zbyt wysoko;
- zbyt nisko.

Pierwsze dwie sytuacje nie nastęrczają jednostce większych trudności. Natomiast ostatnia sytuacja może mieć znaczący negatywny wpływ na zaangażowanie jednostki w wykonywane zadania i tym samym jej wydajność. Jeśli jednostka ma poczucie niedowartościowania, to pojawia się u niej stan napięcia, który stara się rozładować modyfikując własne postępowanie.

Najczęściej sytuacja taka może prowadzić u jednostki do:

- ograniczenia własnych wkładów i zredukowanie do minimum wysiłków;
- działań na rzecz zwiększenia uzyskiwanych wyników np. ciągłe prośby o podwyżkę;
- obniżania wartości własnych wkładów i wysiłków;
- działań na niekorzyść innych lub nakłaniania ich do zmiany zachowań, np. do wydajniejszej i cięższej pracy;
- wyboru innego punktu odniesienia;
- odejścia z pracy.

Teoria sprawiedliwości w praktyce

Niewątpliwą zaletą teorii sprawiedliwości jest to, że postrzega działania pracownika w kontekście jego powiązań społecznych, a nie w izolacji od uwarunkowań zewnętrznych.





Teoria sprawiedliwości wskazuje, że kierownik nie może dbać tylko o bezwzględny poziom nagród w zespole ustalony ogólnie zgodnie z jakimiś uniwersalnymi zasadami, ale powinien je dopasowywać do konkretnych jednostek i wkładów przez nich poniesionych. Istota motywowania tkwi nie w poziomie wynagradzania i jego obiektywnej sprawiedliwości, ale w odczuciach pracowników. Skutecznie motywować może tylko taki system, w którym dystrybucja nagród organizacyjnych postrzegana jest przez pracowników jako rzetelna i sprawiedliwa. Zatem pracownicy akceptują zróżnicowania w otrzymywanych wypłatach, jeśli mają uzasadnienie w zróżnicowanych nakładach. Czy jednak subiektywna ocena pracownika jest zawsze trafna?

5.2. Teoria oczekiwań

Victor Vroom stworzył ogólne ramy teorii oczekiwań, która uwzględnia indywidualne różnice w zachowaniach ludzi. Punkt wyjścia teorii oczekiwań stanowi twierdzenie, że motywacja pracowników zależy od dwóch elementów:

- od tego jak silnie czegoś pragną;
- od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia przez nich tego pragnienia.

Jednostka w tej koncepcji działa racjonalnie i może logicznie określać działania, których wyniki będą dla niej korzystne, a następnie wybierać odpowiednie działania.⁴⁵

W takim ujęciu motywacja, czyli skłonność do ponoszenia wysiłku, pojawi się, gdy jednostka będzie wyrażała przekonanie, że jest w stanie osiągnąć to, co zamierza. Motywację będzie zatem określać intensywność pragnienia i realistyczna kalkulacja, czy uda się to pragnienie zaspokoić. Np. jeśli pracownicy nie mają dostępu do ważnych informacji (czynniki środowiskowe), to wiedząc, że nie będą w stanie dobrze wykonać swojego zadania zredukują własną motywację (wysiłki).

⁴⁵ Misztal J., *Człowiek w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006





Teoria oczekiwań

W modelu oczekiwań mieszczą się następujące elementy, które znacząco wpływają na motywację jednostki:⁴⁶

- **oczekiwania** – to przekonanie jednostki, że wysiłek, który ponosi, jest przydatny i pozostaje w związku z wykonywanym zadaniem; ludzie spodziewają się określonych efektów swojego postępowania i to wpływa na ich decyzje dotyczące podejmowanych działań, na tym poziomie jednostka zadaje sobie pytanie: **jeśli to zrobię, to jaki to przyniesie dla mnie wynik?**
- **wartość** – to wskaźnik mówiący o tym, na ile dana osoba ceni sobie określony wynik, czy korzyści; jednostka potrafi oceniać i hierarchizować uzyskane korzyści, które są efektem wysiłku jej działań; jeśli jednostka pragnie danych korzyści, np. wyższej płacy, to ich wartościowość jest dodatnia; jeśli jednostka nie pragnie danych wyników, np. stresu, to ich wartościowanie jest ujemne, jeśli jednostka odczuwa dane wyniki jako obojętne, to ich wartość jest równa zero; korzyści, które zostały oszacowane bardzo wysoko (są wartościowe dla jednostki) będą działały motywująco; każdy człowiek przypisuje określonym korzyściom i osiągnięciom inne wartości, np. dla osoby, która wysoko ceni poczucie bezpieczeństwa i stabilności, wartościowe będą decyzje gwarantujące niezmiennosc zatrudnienia i nienaruszalność jej stanowiska, osoba taka, będzie zatem działała intensywnie na korzyść takich decyzji, z kolei dla osoby, która wysoko ceni osiągnięcia, możliwość awansu będzie silnie wartościowana i tym samym będzie dla podejmowanych przez nią działań znaczącym motywatorem, tzn. będzie ona intensywnie angażować się w te działania, w efekcie których awansuje; na tym poziomie jednostka zadaje sobie pytanie: **czy wynik, który osiągnę wart jest mojego wysiłku?**
- **przewidywania dotyczące wysiłku i efektywności** – ocena szans powodzenia, wiążą się z szacunkami danej osoby, że poniesienie określonego wysiłku doprowadzi do pożądanego poziomu efektywności; zazwyczaj jednostka wybiera taki poziom

⁴⁶ Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003





efektywności, który zagwarantuje jej największą szansę uzyskania pożądanego przez nią wyniku; na tym poziomie jednostka zadaje sobie pytanie: **jakie mam szanse uzyskania wyniku, który będzie dla mnie opłacalny?**

Teoria oczekiwań w praktyce

Interesującego rozszerzenia koncepcji Vrooma dokonali David Nadler i Edward Lawrer, którzy wyszli z założenia, że osiągnięcia i zadowolenie z pracy są ze sobą powiązane, ale to powiązanie przyjmuje kierunek taki, że wyższe osiągnięcia prowadzą do większego zadowolenia. Warunkiem niezbędnym jest w tym układzie sprawiedliwość nagród, tzn. osiągnięcia w pracy wiążą się z nagrodami, które mogą być:

- **zewnętrzne** – premia, dodatkowe przywileje, pochwała, awans;
- **wewnętrzne** – większy szacunek dla samego siebie, większa satysfakcja z wykonanego działania, zadowolenie ze zdobytych umiejętności.⁴⁷

Pracownik może zatem analizować słuszność czy sprawiedliwość nagród w związku z ponoszonymi wysiłkami i uzyskanym poziomem osiągnięć. Jeśli dana analiza wskazuje na to, że uzyskane nagrody postrzegane są jako sprawiedliwe, to dana osoba jest zadowolona.

Przełożeni, którzy chcą motywować pracowników zgodnie z teorią oczekiwań muszą zwrócić uwagę na następujące elementy:

- ustalić, które z nagród są cenione przez którego z pracowników i jakie wyniki (tj. nagrody) chcieliby uzyskiwać; kierownik musi zawsze oferować poszczególne nagrody konkretnym pracownikom;
- określić, jaki rodzaj i poziom osiągnięć przyczynia się do skutecznego realizowania celów i misji organizacji, a następnie wyznaczyć oczekiwany poziom efektywności, ażeby pracownicy wiedzieli, co muszą zrobić, by otrzymać nagrodę;

⁴⁷ Karaś R., op. cit.





- dopilnować, by wyznaczony poziom efektywności był realny i możliwy do osiągnięcia; zarówno zbyt łatwe, jak i zbyt trudne zadania obniżają motywację;
- wyznaczyć nagrody w stosunku do odpowiednich wyników pracy i zapewnić, by miały wymaganą wysokość i ważność;
- zidentyfikować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody;
- upewnić się, że cały system jest sprawiedliwy.

Teoria oczekiwań jest trudna do zastosowania w praktyce, ponieważ wymaga bardzo skomplikowanego bilansu, który uwzględnia wartość wyniku działania dla każdego pracownika, jego przewidywany wysiłek i prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonego wyniku. Zastosowanie teorii oczekiwań przynosi jednak organizacji niezwykle wysokie efekty i jest użyteczne. Ważne jest przede wszystkim to, że teoria ta uwzględnia dynamiczne cechy osobowości człowieka, jego zdolność do zmiany własnych zachowań, a także jego indywidualne preferencje. Jednocześnie stawia pewne wymagania pracownikom i idealizuje ich naturę. Zgodnie z teorią oczekiwań pracownicy dokonują racjonalnej kalkulacji i wybierają działanie, którego wynik mogą osiągnąć i które przyniesie im spodziewaną nagrodę, a unikają tych, które są nierealistyczne i/lub przynoszą karę.

W praktyce jednak ludzie nie zawsze kierują się zdrowym rozsądkiem i kalkulacją, często działają pod wpływem emocji, przyzwyczajień, nie są konsekwentni, nie zawsze potrafią racjonalnie ocenić prawdopodobieństwo uzyskania cenionych wartości.

Przy pomocy teorii motywacji opartej na oczekiwaniach nie da się zatem przewidzieć wszystkich działań, jakie mogliby w określonych warunkach podjąć pracownicy. Nie dyskwalifikuje to tej teorii, tylko jest wskazówką, że nie należy przyjmować jej bezdyskusyjnie.

5.3. Teoria wzmocnienia – warunkowania instrumentalnego





Teoria wzmocnienia ma charakter behawiorystyczny, tzn. postrzega człowieka jako układ reaktywny, którego zachowanie jest całkowicie sterowane przez środowisko zewnętrzne i płynące stamtąd bodźce. Człowiek jest odzwierciedleniem bodźców, które na niego oddziałują. Teoria wzmocnienia opiera się na badaniach i wnioskach uzyskanych przede wszystkim przez I. Pawłowa i B.F. Skinnera. Zdaniem Skinnera ludzie uczą się pewnych zachowań i ich działanie ma charakter nawykowy. Aktualne zachowanie człowieka jest zatem odbiciem poprzednich, które wystąpiły w przeszłości. Ludzie zachowują się tak, jak się zachowują, ponieważ nauczyli się, że pewne zachowania mają dla nich pozytywne konsekwencje, a inne nieprzyjemne. Każdy człowiek woli doznawać przyjemnych i zadowalających uczuć, dlatego też jest skłonny do powtarzania zachowań przynoszących mu pozytywne gratyfikacje i poszukiwania sytuacji przyjemnych, a unikania tych zachowań, które niosą ze sobą negatywne dla niego skutki i są nieprzyjemne.⁴⁸

Pozytywne i korzystne dla jednostki konsekwencje pojawiające się po danej reakcji zwiększają prawdopodobieństwo powtórzenia danego zachowania. W związku z tym można kształtować i kontrolować zachowanie pracowników przez odpowiednie bodźce, czyli wzmocnianie (nagrody). Kształtowanie to będzie oddziaływać motywacyjnie, bowiem pracownik spodziewając się nagrody w danej sytuacji, będzie zachowywał się tak, żeby tę nagrodę uzyskać pamiętając, że taka sytuacja miała miejsce w przeszłości.

I odwrotnie, będzie wystrzegał się zachowań, które związane są z przykrościami i nieprzyjemnościami. Pracownicy starają się zatem osiągać określone cele w pracy, ponieważ nauczyli się, że w ten sposób mogą uzyskać nagrodę.

Można wyróżnić cztery typy modyfikacji zachowań wykorzystujących teorię wzmocnienia:⁴⁹

- **wzmocnienie pozytywne** – to operowanie bodźcami (zapewnienie nagród lub korzyści pracownikom – pochwała, awans, szacunek itp.), które zwiększają

⁴⁸ Szaban J., *Miękkie zarządzanie ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003

⁴⁹ Stoner J.A.F, Wankler Ch., *op. cit.*





prawdopodobieństwo wystąpienia oczekiwanego i pożądanego przez przełożonego zachowania u pracowników; wzmocnienie pozytywne jest bardzo skuteczną metodą modyfikowania zachowań – jak pokazały badania znacznie zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia pożądanego zachowania i przyczynia się do kształtowania pozytywnych relacji w zakładzie pracy, pracownicy mają zaufanie do osoby, która ich nagradza;

- **uczenie się unikania** – polega na korekcie zachowań u pracowników i również zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia pożądanego zachowania, ponieważ pracownicy chcąc uniknąć nieprzyjemnych konsekwencji (krytyka, niska ocena) swojego postępowania, nie będą do nich dopuszczać; pracownicy uczą się, zdobywają wiedzę, jakie ich reakcje wywołują nieprzyjemne dla nich skutki i będą się starali w przyszłości tych reakcji unikać;
- **wygaszanie** – czyli brak wzmocnienia ze strony przełożonych, ażeby wyeliminować niepożądane zachowanie, bowiem ignorowane zachowanie z czasem ulegnie wygaszeniu;
- **karanie** – jest najbardziej radykalnym środkiem i polega na spowodowaniu, że powtarzanie określonego zachowania przez pracownika będzie się wiązać z nieprzyjemnymi skutkami dla niego; kara jest wprawdzie najszybciej działającym środkiem, ale wywołuje cały szereg negatywnych skutków ubocznych.

Podsumowanie teorii wzmocnienia – warunkowania instrumentalnego

Niewątpliwym plusem teorii Skinnera jest to, że wskazywała ona na trwałość zachowań jednostki w czasie (trwałe są te, które pociągają za sobą pozytywne skutki) i określiła przyczyny zmienności niektórych działań podejmowanych przez jednostkę (zachowania, które zaczynają przynosić negatywne konsekwencje nie będą powtarzane).

Teoria wzmocnienia była inspiracją dla wielu praktyków motywacji, do dzisiaj niektóre jej założenia i wskazówki są z powodzeniem wykorzystywane. Jednakże nie ustrzegła się również pewnych niedociągnięć. Przede wszystkim zarzucano jej pomijanie w procesie





motywacji stanów wewnętrznych człowieka i ograniczanie przyczyn danego zachowania wyłącznie do wyuczenia i tego, że opiera się na powtarzalności. Teoria wzmocnienia odrzuciła zatem poniekąd wolną wolę człowieka i jego zdolność do samostanowienia.

Czy karać?

Najefektywniejsza procedura oddziaływania to połączenie zachęcania do pożądanych zachowań i ich nagradzanie z łagodnym i rzadkim karaniem zachowań niepożądanych.

Najczęstsze błędy:

- nagradzanie za bierność;
- zbyt duża ilość kar w stosunku do nagród;
- stosowanie silnych kar i słabych nagród.

Przy oddziaływaniu na pracownika metodą kar i nagród przełożony bierze na siebie pełną odpowiedzialność za pracownika, gdyż w ten sposób stymuluje go do określonych zachowań.⁵⁰

5.4. Teoria wyznaczania celów

Teoria wyznaczania celów należy do jednej z młodszych koncepcji motywacyjnych. Opiera się na założeniu, że ludzie mają naturalną skłonność do wyznaczania sobie celów, do których w przyszłości będą dążyć i które będą starli się osiągnąć. Zatem pracownicy będą wydajniej działać i będą lepiej motywowani do pracy, jeśli cele, które muszą osiągać będą przez nich rozumiane i akceptowane. Zgodnie z tym twierdzeniem, dopuszczanie pracowników do współustalania i współwyznaczania celów organizacyjnych, które mają być w przyszłości przez nich realizowane będzie ich motywowało. Stawianie celów ma wpływ na motywację pracowników pod warunkiem, że cele te:

- będą przez nich aprobowane;
- będą konkretne i jasne;

⁵⁰ Piotrowska A., *Zachowania organizacyjne*. Opracowanie w formie maszynopisu do zajęć w ramach MBA w WSPiZ im. Leona Koźmińskiego





- będą realne i będą wykazywać umiarkowany stopień trudności tak, by były uznane przez pracowników za możliwe do osiągnięcia;
- ale równocześnie będą stanowić dla pracowników wyzwanie;
- będą wiązać się bezpośrednio z określonymi nagrodami.

Ważne jest także w tej strategii motywowania i zwiększania zaangażowania pracowników, ażeby otrzymywali oni dokładne informacje zwrotne informujące ich o ich wydajności.

Powodzenia teorii motywacyjnej opartej na wyznaczaniu celów należy poszukiwać w tym, że łączy ona wcześniejsze koncepcje, ponieważ w praktycznym działaniu wymaga ona od przełożonego dopasowania nagród do indywidualnych preferencji, analizy oczekiwań, zapewnienia poczucia sprawiedliwości i dostarczania ciągłych pozytywnych wzmocnień





6. Koszty braku motywowania

Wielu pracodawców wyrażało taki pogląd, wynikający z poczucia swojej przewagi na rynku pracy, że nie ma potrzeby konstruowania i utrzymywania systemu motywowania, jeżeli liczba kandydatów na jedno oferowane stanowisko jest bardzo duża i z łatwością można zastąpić jednego pracownika innym. Rynek pracy się szybko zmienia, ale również na poziomie pracodawcy takie podejście przynosi negatywne skutki dla organizacji. Negatywne skutki braku motywowania dotyczą postawy pracowników tej organizacji.

Brak motywowania kosztuje, z tym, że nie wszystkie koszty tego zaniechania są wymierne. Nawet przy trudnym rynku dla pracownika, jeżeli nie widzi on związku między swoim wysiłkiem, zaangażowaniem a wynikiem – czyli płacą, awansem, dostrzeżeniem tych starań przez pracodawcę będzie starał się znaleźć inne miejsce pracy. Kto dobrowolnie rezygnuje z pracy w organizacji? W pierwszej kolejności będą to najlepsi, najbardziej mobilni pracownicy, którzy będą chcieli poszukać swojej szansy zawodowej gdzieś indziej. Takich pracowników traci organizacja, która zdecydowała się nie prowadzić działań motywujących swoich pracowników. To generuje najpierw koszty płynności kadr, które można wycenić. Są to:

- koszty odejścia pracownika;
- koszty znalezienia następcy;
- koszty okresu adaptacji.

Dodatkowo pojawią się koszty niewymierne wynikające ze straty doświadczenia i kontaktów odchodzącego pracownika, spadku zaufania, możliwej i faktycznej utraty klientów. Szczególnie w sferze usług, gdzie podstawą zadowolenia i utrzymania klientów jest jakość





usług, a ta wymaga doświadczonej i stabilnej kadry, brak motywowania bardzo szybko pozbawi organizację najlepszych pracowników i utraci ona udziały rynkowe.⁵¹

⁵¹ *Motywowanie, Wynagradzanie, Nagradzanie.* Biblioteka Personelu, IV 2004





7. System motywacyjny

Opracowując konkretny system motywacyjny należy zawsze brać pod uwagę kulturę i uwarunkowania społeczne, w których funkcjonuje organizacja i które ukształtowały pracowników. To one określają system preferowanych wartości (tego co człowiek ceni i co jest dla niego ważne), poziom aspiracji, wzory działania normy, sposoby reakcji.

Niemożliwa jest sytuacja, żeby jeden sposób, czy system motywowania dał się zastosować w każdej organizacji niezależnie od jej położenia geograficznego, co za tym idzie kontekstu kulturowego. Należy pamiętać o tym, że sposób motywowania pracowników zależy zawsze - na płaszczyźnie makro - od kultury danego kraju, a na płaszczyźnie mikro - od kultury organizacyjnej danej instytucji i jej strategii działania.

Kultura organizacyjna jest zatem jednym z narzędzi, przy pomocy którego można motywować pracowników. Jest to motywowanie poprzez wytworzenie poczucia wspólnoty, a tę wspólnotę tworzy i scala właśnie kultura organizacyjna, a szczególnie zawarta w niej misja. Stopień zaangażowania pracowników i ich zdolność do poświęceń zależy w dużej mierze od tego, czy potrafią identyfikować się ze swoją organizacją. Im wyższa identyfikacja, tym silniejsza skłonność do działania na korzyść organizacji będącej miejscem pracy, ponieważ w umyśle pracownika pojawia się wtedy przesłanie - „organizacja to ja”. Czuje się on współodpowiedzialny za sukces i powodzenie swojej organizacji.

Motywacyjna funkcja misji

W kulturze organizacyjnej kluczową rolę pełni misja. Bardzo długo uważano, że ludzie pracują, dlatego że muszą, a jedynym bodźcem skłaniającym ich do wydajniejszej pracy są pieniądze i ich osobisty dochód (podejście Taylora, teoria X). Jednak z czasem zaczęto się zastanawiać, dlaczego funkcjonują i prężnie rozwijają się organizacje, które wcale nie są





nastawione na zysk, np. kościelne, społeczne, pozarządowe. Przyglądając się dokładniej tym organizacjom badacze próbowali dociec, co motywuje ludzi w nie zaangażowanych. Analizy te skłoniły badaczy do przyjęcia tezy, że człowiek kieruje się naturalną potrzebą działania i rozwoju, lubi mieć poczucie sprawstwa i możliwość wpływania na bieg spraw, jeśli ma świadomość, że jest to istotne i wartościowe. To misja organizacji nadaje ważność działaniom pracowników. W misji zawarte są nadrzędne wartości i priorytety organizacji, do wyznawania i praktykowania których są zobowiązani wszyscy pracownicy organizacji. Misja oddając specyfikę organizacji określa kierunek działań w sposób łatwo przekładalny na każde stanowisko i stanowi bazę formułowania celów. Każdy z pracowników umie sam sobie odpowiedzieć na pytanie dlaczego tu pracuje, co powinien robić i co jest najważniejsze dla jego organizacji. Tym samym wypracowuje wewnętrzną motywację do kreatywności i angażowania się w rozwój organizacji. Identyfikacja z instytucją i jej misją sprawia, że pracownik odczuwa dumę i satysfakcję z uczestniczenia w budowaniu jej pozycji i sukcesu, ma poczucie znaczenia i ważności, spotyka się ze społecznym uznaniem.

Tym samym, te nagrody skłaniają go do zwiększonej wydajności i operatywności na rzecz organizacji, w której udział przynosi mu zadowolenie.

Funkcje systemu motywacyjnego:

- pobudzanie do wydajnej i efektywnej pracy;
- zachęcanie do rozwoju i gotowości do podejmowania nowych zadań – stwarzanie ku temu warunków;
- wzmacnianie lojalności i zaangażowania pracowników, zatrzymanie wartościowych pracowników w organizacji;
- ukierunkowanie działań pracowników – wskazywanie i wzmacnianie pożądaných zachowań;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku instytucji wśród klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- przyciąganie odpowiednich kandydatów do organizacji;





Warunki skutecznej motywacji

Punktem wyjścia do stworzenia skutecznego systemu motywacyjnego powinno być dokładne rozpoznanie potrzeb, wartości i norm wyznawanych przez pracowników, a także tego, co jest dla nich najważniejsze. Bez tej wiedzy trudno będzie opracować oddziałujący pozytywnie na pracowników system motywacyjny, ponieważ uwzględnione w nim zachęty i motywatory nie będą odpowiadać interesom i celom pracowników, np. jeśli dla pracowników najważniejsze będzie poczucie samorealizowania się w wykonywanych zadaniach, to motywacja materialna (pieniężna), którą przewiduje przełożony będzie w nikłym stopniu wpływać na ich poziom zaangażowania.

Badanie motywacji pracowników jest niezbędnym działaniem, ponieważ pozwala przewidzieć zbliżające się zagrożenia (niezadowolenie pracowników, niechęć do organizacji itp.), zanim wpłyną one na wykonywanie obowiązków.

Warto rozważyć generalne zasady odnoszące się do działań związanych z motywowaniem. Wskazują one na udział różnych motywatorów i zachęcają do uwzględniania sposobów oddziaływania na pracowników proponowanych przez wszystkie teorie motywacji – od uwzględniania potrzeb pracownika do wykorzystania funkcji kar i nagród.

Kolejne zasady wspomagające skuteczność motywowania nakazują aby:

- dostrzegać sukcesy i porażki;
- wyważyć nakłady i efekty;
- reagować konsekwentnie;
- reagować szybko;
- zaskakiwać pozytywnie;
- wzmacniać pracę zespołową;





- poinformować aby zmotywować⁵².

⁵² *Motywowanie, Wynagradzanie, Nagradzanie.* Biblioteka Personelu, IV 2004





8. Motywatory

Twarde motywatory

System motywacyjny zwykle jest oparty na twardych motywatorach takich jak: zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń, premie, bonusy materialne (np. samochód, wyjazd, zniżki, ubezpieczenie). Do ich niewątpliwych zalet można zaliczyć to, że są wymierne, zauważalne i pociągają za sobą natychmiastowe efekty.

Natomiast, jeśli chodzi o wady to: szybko tracą swoją motywującą wartość i pozytywne oddziaływanie, z czasem zaczynają być traktowane jako powszechne i niezbywalne, dlatego gdy zostaną odebrane wywołują poczucie krzywdy, wprowadzają element rywalizacji, który niekiedy może działać niekorzystnie na zespołowość. Jednak zupełnie nie można z nich zrezygnować, ponieważ umiejętne ich wykorzystanie przynosi odnośne efekty, a poza tym każda organizacja funkcjonując w określonym otoczeniu musi utrzymywać obowiązujące w nim standardy, tak by pracownicy nie mogli odnieść wrażenia, że są gorzej traktowani.

Do tzw. motywatorów twardych zaliczamy motywatory:

1. Płacowe
2. Materialne pozapłacowe – świadczenia dodatkowe:
 - ubezpieczenia medyczne i na życie
 - samochód, telefon, laptop (sprzyjające warunki pracy)
 - mieszkanie służbowe
 - pożyczki
 - posiłki
 - ubranie
 - inne świadczenia wynikające ze specyfiki usług, produktów oferowanych przez organizację

Miękkie motywatory



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





System motywacyjny powinien również być oparty na miękkich motywatorach takich jak: zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i stabilności, umożliwienie realizowania pracownikom własnych wartości i celów, obdarzanie ich zaufaniem, dobra atmosferę i satysfakcja z wykonywanej pracy, poczucie ważności i aprobaty, różnorodność zadań, wywieranie większego wpływu na procesy podejmowania decyzji. Ten typ motywacji prowadzi do długotrwałego i stabilnego zmotywowania pracownika, eliminuje napięcia, wpływa nie tylko na poszczególnych pracowników, ale oddziałuje całościowo (na wszystkich pracowników w instytucji). Wymaga jednak czasu, ponieważ jego rezultaty nie są natychmiastowe i doraźne, trudno jest też je przełożyć na mierzalne i konkretne efekty.

Do miękkich motywatorów zalicza się motywatory niematerialne:

- szkolenia i możliwość rozwoju zawodowego, pozwalające osiągnąć lepsze rezultaty, przez co łatwiej jest pracownikowi zyskać nagrody organizacyjne oraz wzmacniać pozycję na rynku pracy;
- rodzaj pracy, zadań do wykonania (nie rutynowe);
- atmosfera w pracy – grono współpracowników;
- klimat organizacyjny, który stwarzany jest przez bezpośredniego przełożonego;
- elastyczny czas pracy
- duży zakres swobody i odpowiedzialności w wykonywaniu pracy.





9. Wynagrodzenie jako czynnik motywacyjny

Podstawowym narzędziem stosowanym w praktyce w celu zwiększenia motywacji i zaangażowania u pracowników jest wynagrodzenie, jakie otrzymują za utrzymywanie wysokiego poziomu przy wykonywaniu swoich obowiązków. Na wynagrodzenie składa się:

- płaca zasadnicza: stałe wynagrodzenie, nie ma związku z bieżącymi wynikami, okresowo podwyższane na bazie kompetencji, osiągnięć, ruchów płac na rynku;
- premia: wypłata okresowa powiązana z efektywnością indywidualną, grupową lub instytucji;
- świadczenia dodatkowe - mogą występować pod różnymi postaciami - może to być udostępnienie lokalu mieszkalnego lub towary, którymi pracodawca handluje, a może to być, wreszcie, specjalnie zakupiony towar lub usługa tylko dla tego pracownika, z myślą o nim;
- dodatki finansowe za: pracę zmianową, warunki pracy, wiek/staż, używanie pewnego sprzętu, rozłękę z rodziną.

Zdaniem J. Reykowskiego, żeby wynagrodzenie mogło pełnić rolę motywującą, pracodawca musi uwzględniać następujące zasady:⁵³

- **zasadę „proporcjonalności przyrostu”** – nie każdy wzrost wynagrodzenia ma wartość aktywizującą pracowników; wzrost wynagrodzenia musi być proporcjonalny do poziomu uzyskiwanego dotychczas; wzrost zbyt mały może wręcz motywację pracownika osłabić;
- **zasadę „wielkości oczekiwanej”** – pracownicy formułują na podstawie własnej wiedzy i porównań oczekiwania co do wysokości wynagrodzenia, jeśli wynagrodzenia nie spełniają tych oczekiwań, to działają demotywująco;

⁵³ Reykowski J., *op. cit.*





- **zasadę „ograniczonej dostępności”** – egalitaryzm i ogólna dostępność wynagrodzeń (ich wzrostu) sprawiają, że będą one tracić swoją wartość motywującą;
- **zasadę „psychologicznej odległości”** – im większy odstęp czasowy pomiędzy wykonanym zadaniem, a uzyskanym za to wynagrodzeniem, tym mniejsze znaczenie motywacyjne tego wynagrodzenia;
- **zasadę „prawidłowej orientacji”** – pracownik musi posiadać wiedzę i świadomość o związku pomiędzy danym działaniem, a otrzymywanym wynagrodzeniem; tylko wtedy będzie ono oddziaływać motywacyjnie.

Determinanty płacy zasadniczej – stałej

Płaca podstawowa (zasadnicza) jest ustalana na podstawie różnorodnych kryteriów, które składają się na ocenę złożoności danej pracy. Ocenie podlega rodzaj (stanowisko) pracy, a nie sposób jej wykonania przez konkretną osobę; zawiera zatem oczekiwanie co do poziomu wykonania zadań i obowiązków i jest ustalana przed wykonaniem pracy.

Kryteria te to: wymagany poziom wykształcenia, kwalifikacji, doświadczenia, odpowiedzialność związana z nadzorem, samodzielność, złożoność i trudność zadań. Przyjęte kryteria pozwalają ustalić strukturę stawek płac w danej organizacji.

Dobór kryteriów zależy zawsze od specyfiki organizacji i samego charakteru pracy. Oceny złożoności pracy – wartościowanie pracy mimo, że może być wykonane z dużą starannością i wysiłkiem tak na ogół bywa krytykowane w danej organizacji za to, że nie uwzględnia wszystkich istotnych czynników dotyczących poszczególnych stanowisk.⁵⁴

Systemy płac zasadniczych

⁵⁴ Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001





Wartościowanie pracy wg analityczno-punktowych metod: mierzy się wartość stanowiska dla organizacji z punktu widzenia jego znaczenia dla realizacji celów ekonomicznych organizacji. Praca na stanowisku o większej wartości dla instytucji jest wyżej wynagradzana.

Wiedza / umiejętności determinantem płacy: pracownicy wynagradzani są za samo posiadanie umiejętności, niezależnie od tego jak je wykorzystują **lub** poziom wiedzy niezbędnej na danym stanowisku wpływa na przedział płacowy, ale płaca indywidualnego pracownika w ramach tego przedziału zależy od tego jak wykonuje swoją pracę.

Wynagrodzenie zmienne to zobowiązanie pracodawcy do wypłaty dodatkowego wynagrodzenia pod warunkiem realizacji konkretnych zadań na danym stanowisku pracy, uzyskania określonej wydajności, wyników zespołu, realizacji celów biznesowych całej instytucji, osobistego rozwoju pracownika.

Wynagrodzenie zmienne, czyli premia lub np. prowizja od przeprowadzonej transakcji jest formą uznania dla pracowników osiągających najlepsze wyniki. Do rozważenia pozostaje w danej organizacji czy promuje działania indywidualne czy też pracę zespołową. Możliwość uzyskania dodatkowego wynagrodzenia bezpośrednio zależnego od indywidualnego wysiłku koncentruje wysiłki pracowników na kluczowych celach ich pracy i promuje przedsiębiorczość. Nie do każdego rodzaju pracy można zastosować wynagrodzenie zmienne. Jednak nawet tam, gdzie trudno zmierzyć indywidualny wkład danego pracownika w wyniki osiągane przez organizację wprowadza się system nagród rocznych dla wszystkich pracowników w wysokości uzależnionej od realizacji celów biznesowych całej jednostki organizacyjnej. Nagrody te powinny być znacznej wartości, aby skutecznie zachęcać do większej efektywności. Praktycznie jedynie wynagrodzenie zmienne - z motywatorów płacowych ma walor mobilizowania do większego wysiłku obietnicą, a nie pewnością otrzymania godziwej nagrody.⁵⁵

⁵⁵ Kasprowicz E., *Płaca godziwa. Czy mamy na nią szansę?*, „Personel” 1995, nr 12





System wynagrodzeń aby umożliwić przyciągnięcie, utrzymanie i zmotywowanie odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników powinien oferować konkurencyjne wynagrodzenie – być spójny z sytuacją na zewnętrznym rynku wynagrodzeń.

Oznacza to, że stawki płac oferowane pracownikom tej organizacji nie powinny być niższe niż u konkurencji w branży. I taki poziom płac powinien wystarczyć dla utrzymania zatrudnienia wartościowych pracowników, pod warunkiem, że inne elementy systemu motywowania będą skuteczne. Organizacje analizują zmiany w zakresie wysokości wynagrodzeń rynkowych, dla zweryfikowania swojej pozycji zamawiają analizy płacowe podobnych stanowisk w swojej branży w organizacjach konsultacyjnych. Rzadko organizacja decyduje się na rolę lidera płacowego, ale nie chce też dopuścić do fluktuacji kadr z powodu rzeczywistej niespójności zewnętrznej systemu wynagrodzeń.

Drugi warunek skutecznego systemu wynagrodzeń to **spójność wewnętrzna**. Zróżnicowania płac powinny odzwierciedlać różnice w rzeczywistych umiejętnościach i kompetencjach stanowiących realną wartość dla organizacji, znaczenie poszczególnych stanowisk i pracowników na tych stanowiskach. Nie powinno być jednak **znacznych** dysproporcji w wynagrodzeniach pracowników na analogicznych stanowiskach.

Tajność systemów wynagrodzeń często pozwala ukryć błędy, a właściwie brak systemu wynagrodzeń w danej organizacji. Przejawia się to tym, że zatrudnieni na podobnych stanowiskach pracownicy otrzymują bardzo zróżnicowane stawki, nie mające uzasadnienia w jakości ich pracy, a będące odzwierciedleniem stereotypów i dyskryminacji w zakresie płci, wynikiem asertywności i nieustępliwości niektórych pracowników żądających podwyżki, przy zaniedbaniu waloryzacji płac tych, którzy liczą że pracodawca sam dostrzeże ich wysiłki. Również szczególna potrzeba zatrudnienia specjalisty w danym momencie powoduje, że jego płaca odstaje swoją wysokością od stawek innych pracowników instytucji. Kiedy ujawnione będą przypadki niespójności (oznaczające niesprawiedliwość) powoduje to rozgoryczenie pracowników i spadek motywacji.





10. Co skutecznie demotywuje?

Motywowanie pracowników jest najważniejszym celem dobrego przywództwa i największym wyzwaniem dla menedżera. Wszelkie decyzje i zachowania, które demotywiają pracowników, są najcięższymi "przestępstwami" szefów. Oto te popełniane najczęściej:

1. Rozkazywanie zamiast formułowania zadań. Po co mam się wysilać, kiedy szef i tak jest przekonany, że na wszystkim zna się najlepiej! Nawet nie chce wysłuchać, jak to robią u konkurencji.

Jeśli tak postępujesz, Twój pracownik, słuchając poleceń, prawdopodobnie aż "kipi" od pomysłów, jak ten sam cel można osiągnąć sprawniej, lepiej lub choćby w sposób bardziej odpowiadający jego predyspozycjom. Ty jednak nie dajesz mu takiej szansy. Jeśli nie oczekujesz od swoich podwładnych inicjatywy, możesz być pewny, że bardzo szybko przestaną się wysilać. Rozkazywanie szczególnie negatywnie oddziałuje wówczas, gdy pracownik zaczyna "przerastać" szefa (przynajmniej w wąskim zakresie swojej specjalności) i wie, że wydane mu polecenie nie prowadzi do optymalnego rozwiązania problemu.

2. Niekonsekwencja w zarządzaniu

Nie zacząłem jeszcze nawet myśleć o tym nowym zadaniu - myśli zdemotywowany pracownik - Przecież i tak jutro się okaże, że szefowa ma nowy pomysł, a wtedy ta robota już nie będzie pilna. W zeszłym tygodniu było tak samo. W ogóle rzadko się zdarza, żeby trzy razy nie zmieniła zdania, zanim będzie naprawdę można zabrać się za robotę.

Niekonsekwencja zwierzchnika to jedna z przyczyn spadku zainteresowania pracą. Nie znaczy to jednak, że nie wolno Ci nigdy wycofać się z raz podjętej decyzji. Przeciwnie! Powinieneś to uczynić, jeśli nowe okoliczności albo usłyszane argumenty spowodują, że zmienisz zdanie. Jednak gdy będziesz komunikować to pracownikom, musisz zawsze przedstawić im motywy tej zmiany.





3. Brak wiary w możliwości pracownika

Brak zaufania do możliwości pracownika może przybrać formę nadopiekuńczości, może również przejawiać się w braku pochwał i zachęt lub w pogardliwym traktowaniu i lekceważących odzywkach. Wszystkie te zachowania szefa bardzo demotywują podwładnych.

4. niesprawiedliwość w przydzielaniu pracy

Wojtku, mam nadzieję, że skończysz do jutra ten raport - mówi szef do swojego pracownika

- Miał być wprowadzie dopiero za cztery dni, ale wiem, że go "zaawansowałeś" w czasie weekendu. To dobrze, bo jutro po południu przejmiesz od Maćka przygotowanie prezentacji na za tydzień. Maciek właśnie wyjeżdża na szkolenie do Poznania.

Nawet jeżeli do tej pory Wojtek bardzo lubił Maćka, to po takiej wypowiedzi szefa nie tylko przestanie być zainteresowany wynikami jego pracy (nawet tymi najważniejszymi dla całego zespołu), ale - przede wszystkim - zacznie się pilnować, żeby nie mieć "nadróbek".

Prawdopodobnie nabędzie również przekonania, że w tej organizacji nie doczeka się już żadnej perspektywy rozwoju, że już zawsze będzie przeznaczany do "czarnej roboty", gdy w tym czasie inni się będą rozwijać. Zacznie się więc rozglądać za nową pracą.

Blokowanie szkoleń, wyrażanie poglądów o konieczności wieloletniego "terminowania" na jednym stanowisku, tworzą atmosferę, w której pracownik coraz częściej decyduje się na zmianę firmy lub pracę "na pół gwizdka".

Jak powinien postąpić w takiej sytuacji dobry menedżer?

Należało rozpocząć od pochwalenia Wojtka za jego zaangażowanie. Potem dopiero poprosić, żeby zastąpił Maćka - deklarując równocześnie, że przy najbliższej okazji role będą odwrócone.

5. Zarażanie... zniechęceniem





Pamiętaj, że brak zapału przełożonego, brak jego wiary w sens pracy, a także cynizm oraz negowanie przez niego celów firmy czy też sposobu jej zarządzania to czynniki, które powodują, iż wszelkie bodźce motywujące stają się nieskuteczne.

Jeżeli pracownicy zaobserwują u Ciebie taką postawę, nie pomogą żadne przemowy, ani nawet systemy zachęt. Wszak to Ty musisz ich zarazić zapałem do pracy, a jeśli Ci go zabraknie zarazisz ich z pewnością... zniechęceniem.

Poniższej znajdują się przykłady zachowań zaliczanych do najpoważniejszych demotywatorów. Często do takich zachowań dochodzi przypadkiem, niechcący, często z dobrych pobudek. Warto jednak zastanowić się, kiedy przełożonemu zdarza się:

- składać pracownikom obietnice i ich nie dotrzymywać?
- pracować chaotycznie?
- odkładać w nieskończoność załatwienie spraw zespołu i różnych pilnych problemów?
- nie być konsekwentnym - zarówno przy przydzielaniu zadań, ich rozwiązywaniu, jak i kontrolowaniu ich wykonania?
- starać się o osiągnięcie pozorów efektywności, a nie o rzeczywistą skuteczność?
- podejmować decyzje w sprawach, na których się nie znasz?
- nie przyznawać się do popełnionych błędów?
- nie panować nad swoimi nastrojami - np. raz wpadasz w gniew, a zaraz potem śmiejesz się i opowiadasz dowcipy?
- załatwiać sprawy prywatne w czasie pracy?
- nie bronić podwładnych przed krytyką swojego szefa i innych menedżerów?
- wywoływać kłótnie między pracownikami?
- udawać kogoś innego niż jesteś w rzeczywistości?
- "wspinać się po plecach" podwładnych na wyższe szczeble kariery zawodowej?
- niejasno dzielić zadania i kompetencje między pracowników, tak że nie wiedzą jaki zakres prac rzeczywiście do nich należy?
- nie podawać pełnej informacji, a niektóre wiadomości zostawiać sobie?





Zastanawiając się nad tym, co wpływa na motywację i jak motywować pracowników, warto zwrócić uwagę na czynniki, które utrudniają, a wręcz działają demotywująco. Najbardziej wiarygodne informacje o nieprawidłowościach w działaniu organizacji, które skutkują niezadowolaniem pracowników, uzyskamy w trakcie rozmowy z odchodzącym pracownikiem. Jego opinia będzie wskaźnikiem, co powinniśmy zmienić. Relatywnie rzadko czynnikiem demotywującym jest wysokość zarobków.





11. Motywują nas ludzie, nie systemy

Przyjrzyjmy się z kolei wynikom badań pokazujących efektywność różnych czynników motywacji pozamaterialnej. Organizacja Training Partners przeprowadziła w marcu i kwietniu 2005 r. badanie pozamaterialnej motywacji pracowników na próbie 1572 osób z 61 organizacji w Polsce. Na pytanie: *jakie działania pozafinansowe najbardziej mobilizują Polaków do pracy?*, uzyskano wskazania, że najważniejsze jest:

1. docenianie zaangażowania i sukcesów;
2. dobra atmosfera w pracy;
3. precyzyjnie wyznaczone cele i zadania.

Ocena czynników motywujących z uwzględnieniem wysokości wynagrodzeń badanych osób była taka sama, niezależnie od tego ile zarabiamy liczą się te same czynniki. Wniosek: na pozamaterialną motywację pracowników największy wpływ ma postawa i zachowanie bezpośredniego przełożonego, który decyduje o sposobach delegowania zadań, rozliczaniu z wyników, rozszerzaniu kompetencji (decyzyjności).⁵⁶

Różne stanowiska, różna motywacja

Wyniki tych samych badań pokazały zróżnicowanie czynników motywujących pracowników na różnych stanowiskach i w różnym momencie swojej kariery. I tak najważniejszym czynnikiem motywującym dla⁵⁷:

- menedżera wyższego szczebla jest potrzeba podejmowania decyzji;
- kierownika niższego szczebla jest delegowanie zadań, w których może wykorzystać swoją wiedzę, pewność zatrudnienia;

⁵⁶ *Polska Mapa Motywacji*. Wyniki badania, Training Partners, 2005, próba 1572

⁵⁷ Tamże





- pracowników niesamodzielnych, asystentów jest podnoszenie kwalifikacji (szkolenia, studia), pewność zatrudnienia;
- pracowników do 39 roku życia jest potrzeba rozwoju;
- pracowników po 40 roku życia jest potrzeba samorealizacji (delegowanie ambitnych zadań i poszerzanie decyzyjności).

Elementy systemu motywacyjnego w administracji publicznej

Rozwój pracowników rozumiany jest jako zespół działań, który ma na celu przygotowanie ich do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. W odniesieniu do administracji publicznej już na wstępie należy dokonać zróżnicowania między stanowiskami służbowymi a stanowiskami pracy. W ramach tych pierwszych pracownicy przechodzą poszczególne szczeble swojej kariery zawodowej w miarę zdobywania nowych i doskonalenia posiadanych kompetencji merytorycznych – specjalistycznych związanych ściśle z wykonywaną pracą oraz w miarę wydłużania stażu pracy w administracji publicznej. Kariera „specjalisty” nie idzie w parze z karierą „menedżera” – zarządzającego i może przebiegać w ramach jednego poziomu hierarchii stanowisk administracji publicznej.⁵⁸ Wiąże się to z nieznacznym wzrostem zakresu odpowiedzialności i stopnia decyzyjności, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Podział stanowisk pracy w administracji publicznej

RODZAJE STANOWISK	ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI
DYREKCJA Szef Dyrektorzy izb	Kompetencje strategiczne i związane z zarządzaniem zmianą
Stanowiska menedżerów wyższego szczebla Naczelniczy urzędów Kierownicy oddziałów	Kompetencje związane z zarządzaniem zmianą, zespołem i relacjami oraz specjalistyczne.
Stanowiska menedżerów niższego szczebla Naczelniczy wydziałów Kierownicy (sekcji, zmian)	Kompetencje związane z zarządzaniem zespołem, relacjami i specjalistyczne.

⁵⁸ Dzieńdziora J., *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 140



**Stanowiska wykonawcze****Specjaliści****Pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych**

Kompetencje specjalistyczne i techniczne

Źródło: Struzik A., *Nie... jasna kariera celnika*, [w:] Wiadomości Celne, 2002, nr 7, s. 10.

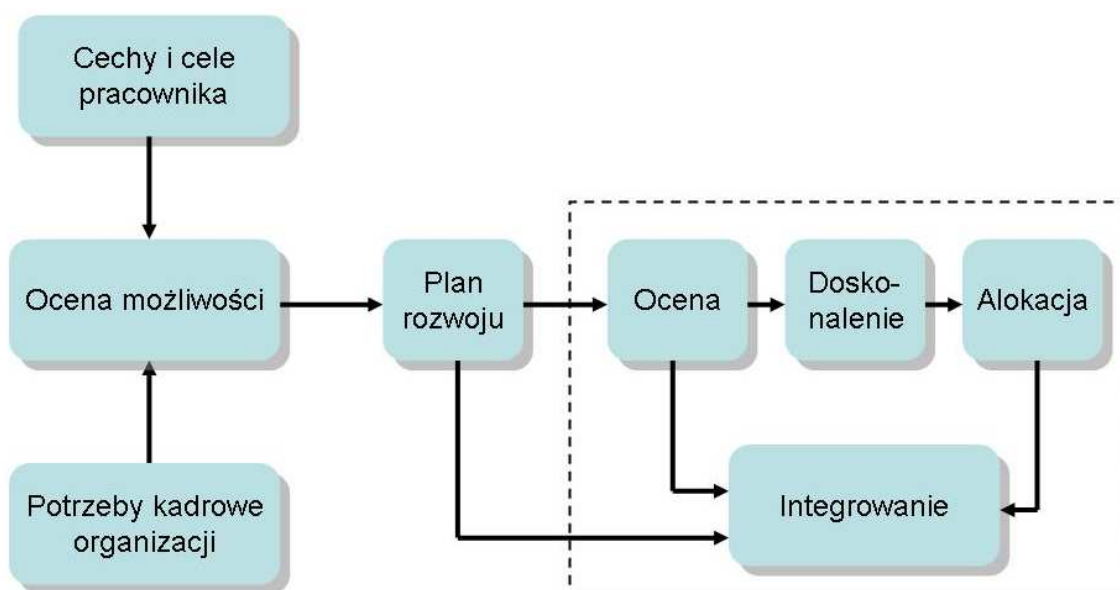
Działania składające się na rozwój pracowników obejmują⁵⁹:

- planowanie rozwoju pracownika,
- ocen kadry, doskonalenie pracowników, ich alokację,
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry.

Jako efektywny sposób umożliwiający stworzenie przez organizację pracownikom szans rozwoju i samorealizacji w ramach jej struktur tworzy się plan rozwoju pracowników, który jest zbiorem działań zmierzających do ustalenia celów zawodowych pracowników oraz realizacji założonych celów w organizacji. Rysunek 4 przedstawia proces rozwoju pracowników.

⁵⁹ Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142





Rysunek 4. Elementy procesu rozwoju pracowników administracji publicznej

Źródło: Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142

Planowanie kariery zawodowej pracowników określa ich rozwój w ramach jednostek organizacyjnych administracji publicznej, zgodnie z jej potrzebami i z preferencjami pracowników. Celem planowania jest zapewnienie pracownikom wskazówek i zachęt, jakich potrzebują do wykorzystania swoich predyspozycji oraz do „zrobienia kariery”, która będzie odpowiadała ich talentom i aspiracjom. Do wytyczenia planu rozwoju kariery zawodowej pracowników stosuje się opisy stanowisk pracy ze wskazaniem odpowiednich kompetencji (tabela 5) oraz przeprowadzenie rozmowy oceniającej w tym kierunku (lub wprowadzenie w tym celu samooceny pracowników). Planowanie ścieżki rozwoju zawodowego pracowników powinno między innymi służyć realizacji strategii administracji publicznej⁶⁰. Kariera pracowników administracji publicznej może przebiegać według podziału stanowisk na trzech płaszczyznach, co prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Rodzaje karier pracowników administracji publicznej

⁶⁰ Dziędziora J., *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 142



RODZAJ PŁASZCZYZNY KARIERY	CHARAKTERYSTYKA WYKONYWANYCH ZADAŃ
KARIERA SPECJALISTY	Pracownik zainteresowany będzie doskonaleniem posiadanych i nowych kompetencji wtedy, gdy niezbędne to będzie dla zajmowanego stanowiska. Będzie planował awanse poziome, niezwiązane z wyższym poziomem samodzielności i odpowiedzialności ponad poziom możliwy do zaakceptowania.
KARIERA MENEDŻERA NIŻSZEGO SZCZEBŁA	Pracownik będzie skłonny przyjąć na siebie wyższy zakres samodzielności i odpowiedzialności, ale w granicach subiektywnie akceptowalnego „ryzyka zawodowego”. Będzie kształtował dodatkowe kompetencje związane z zarządzaniem niewielkimi zespołami podległych mu pracowników oraz relacjami (szeroko rozumiana komunikacja, dzielenie się posiadaną wiedzą, delegowanie uprawnień). Nadal będzie pracował nad doskonaleniem kompetencji specjalistyczno-technicznych.
KARIERA MENEDŻERA WYŻSZEGO SZCZEBŁA	Będzie wymagała nie tylko wysokiego poziomu kompetencji specjalistycznych, związanych z zarządzaniem zespołami i relacjami, ale również wykształcenia kompetencji związanych z zarządzaniem zmianami (umiejętnością ich antycypowania, identyfikowania konieczności zmian, podejmowania decyzji związanych z kształtowaniem zmiany). Na tym szczeblu kariery kompetencje stanowiskowe są najbardziej pożądanymi kompetencjami przez organizację.

Źródło: Struzik A., *Rozwój i kształtowanie ścieżek kariery zawodowej funkcjonariuszy celnych*, [w:] *Wiadomości Celne*, 2003, nr 1/2, s. 29.

Ciekawym przykładem analizy motywacji pracowników administracji państwowej i czynników ją determinujących są badania przeprowadzone przez PBS dla byłego Urzędu Służby Cywilnej.⁶¹ Wynika z nich, iż największy wpływ na stosunek do pracy pracowników korpusu służby cywilnej mają:

- stabilność zatrudnienia,
- atmosfera pracy,

⁶¹ Raport z badania PBS dla Urzędu Służby Cywilnej. Sopot, 2005





- satysfakcja z pracy,
- organizacja pracy,
- możliwość wykorzystywania własnych zdolności i umiejętności,
- a także wysokość wynagrodzenia.

Wzrost wynagrodzenia jest czynnikiem, mogącym w największym stopniu wpłynąć na poprawę zadowolenia z wykonywanej pracy. Z kolei jego spadek miałby wpływ demotywujący.

Wśród czterech najczęściej wymienianych czynników, które, według badanych, mogą wpłynąć na poprawę ich stosunku do pracy (choć w różnym stopniu) znalazły się:

- wzrost wynagrodzenia (93%),
- większe możliwości rozwoju zawodowego (50%),
- lepsza organizacja pracy (48%),
- wzrost satysfakcji z pracy (39%).

Wśród uznanych za demotywujące najczęściej wymieniono:

- spadek wynagrodzenia (92%),
- pogorszenie atmosfery w pracy (63%),
- mniejszą stabilność zatrudnienia (54%)
- pogorszenie organizacji pracy (51%).

Badaniu poddano również inne aspekty pracy w służbie cywilnej, które wywierają wpływ na motywację pracowników. Do obszarów tych zaliczono:

1. Możliwości rozwoju zawodowego

- Wyniki badania wskazują, że służba cywilna daje możliwość długoterminowej kariery.





- Zaledwie połowa badanych deklaruje, że wie, jakie są możliwości rozwoju kariery w służbie cywilnej. Wiedzę na ten temat stosunkowo częściej deklarują mężczyźni i urzędnicy służby cywilnej.
- Tylko co trzeci badany uważa, że system awansów jest przejrzysty oraz sprawiedliwy.
- Większość urzędów stwarza swoim pracownikom możliwość udziału w szkoleniach – szczególnie w szkoleniach ponoszących kwalifikacje do wykonywanej pracy. Kursy z zakresu nauki języków obcych są nieco mniej dostępne.
- Ponad połowa badanych uczestniczyła w ciągu ostatniego roku w szkoleniach, głównie związanych z pracą zawodową. Najczęściej w szkoleniach wzięły udział osoby najmłodsze i te z najkrótszym stażem w administracji rządowej.

2. Środowisko pracy i stabilizacja zatrudnienia

- Badani są zadowoleni z warunków panujących w miejscu zatrudnienia – szczególnie ze stanu czystości w urzędach, z atmosfery panującej w miejscu pracy, z odpowiedniego wyposażenia oraz niskiego poziomu hałasu.
- Jedynie warunki wentylacyjne i temperatura panująca w pomieszczeniach ocenione zostały negatywnie.
- Większość badanych ma poczucie bezpieczeństwa swojego zatrudnienia. Częściej taką pewnością charakteryzują się mężczyźni.

3. Organizacja pracy i styl zarządzania

- Relacje pracowników z bezpośrednimi przełożonymi można określić jako bardzo dobre. Badani deklarują, że przełożeni znają ich możliwości i potencjał oraz potrafią te umiejętności właściwie wykorzystać.
- Ponad połowa badanych przynajmniej raz musiała zostać w pracy „po godzinach”, jednak tylko w bardzo nielicznych przypadkach taka sytuacja zdarza się regularnie. Nieco częściej dłużej w pracy musieli zostać urzędnicy służby cywilnej w porównaniu do pracowników służby cywilnej.





- Dla większości pracowników praca stanowi źródło zadowolenia, większość przyznaje też, że lubi to, co robi. Częściej zadowolenie ze swojej pracy deklarują kobiety oraz osoby, które od dawna pracują w administracji rządowej.
- Osoby badane twierdzą, że spotykają się w pracy z nowymi wyzwaniami, a możliwość podejmowania nowych wyzwań określona została jako mobilizująca do wykonywania pracy.

4. Wynagrodzenia i inne świadczenia

- Trzy czwarte badanych deklaruje, że otrzymywane przez nich wynagrodzenie zasadnicze nie jest adekwatne do wykonywanej pracy. Za odpowiednie uznał je jedynie co piąty badany. Nieznacznie częściej niezadowoleni ze swoich zarobków są pracownicy w porównaniu do urzędników.
- Co drugi badany zna kryteria ustalania wynagrodzenia zasadniczego, a także kryteria ustalania wysokości nagród. Nieco mniejszy odsetek badanych wie, na jakich zasadach przyznawane są podwyżki.
- Tylko nieco ponad połowa badanych uważa, że system ustalania wysokości wynagrodzenia zasadniczego jest sprawiedliwy. Ustalanie podwyżek uznane zostało za raczej jasne i sprawiedliwe, podobnie – system przyznawania nagród.
- Najbardziej mobilizującym elementem, skłaniającym do lepszego wykonywania pracy dla pracowników korpusu służby cywilnej, jest przyznanie nagrody. Duży efekt mobilizujący ma również „trzynastka”, nagroda jubileuszowa i dodatek służby cywilnej.

5. Wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny służby cywilnej





- Ponad połowa badanych postrzega służbę cywilną jako dobrego pracodawcę (zdecydowanie najczęściej uważają tak najmłodszy pracownicy). Jedynie mniej niż co dziesiąty badany jest przeciwnego zdania.
- Służba cywilna postrzegana jest przez badanych jako przyjazna obywatelom. W następnej kolejności określana jest jako efektywna, nowoczesna i uczciwa. Jednocześnie badani twierdzą, że służba cywilna jest upolityczniona.
- Nieco ponad połowa badanych traktuje swoją pracę w służbie cywilnej jako zwyczajną pracę zarobkową. 40% badanych określa ją jako służbę publiczną.
- Badani nie utożsamiają się z całością służby publicznej – w zdecydowanej większości czują się pracownikami swoich urzędów, a nie korpusu służby cywilnej.
- Zdaniem badanych wiedzę społeczeństwa o służbie cywilnej w największym stopniu mogą poszerzyć informacje w mediach, prezentowanie pracy służby cywilnej oraz rzetelność przedstawianych informacji.

Dylematy motywowania

W trakcie spotkania zorganizowanego w 2006 roku przez Harvard Business Review Polska, na którym dyskutowano na temat motywacji, praktycy zarządzania przedstawili, w oparciu o swoje doświadczenia, ocenę funkcjonujących w Polsce systemów motywacyjnych. Jedną z istotnych uwag dotyczy tego, że w Polsce nie ma rozpiętości płac dla specjalistów danej grupy zawodowej, a gdy bodźce na całym rynku są takie same trudno mówić o motywowaniu najlepszych fachowców do dodatkowego wysiłku. Egalitarne podejście do systemów motywacyjnych skutkuje małą mobilnością i agresywnością polskich instytucji. Dopiero silne powiązanie wynagrodzenia z osiąganymi wynikami stymuluje efektywność.

Z prowadzonych w Polsce badań wynika, że klimat organizacyjny np. dobra relacja z przełożonym to istotny czynnik motywujący – zawsze w pierwszej trójce, podczas gdy w badaniach prowadzonych za granicą zajmuje 5.-7. miejsce.





Jak motywować doświadczonych menedżerów? Jak dostosować motywację do zmieniających się potrzeb menedżera – te pytania określają problem i pozostają bez jednoznacznych odpowiedzi. Brak osobistych celów przyspiesza demotywację, konieczna jest równowaga między życiem zawodowym i osobistym. Przełożony powinien mieć kontakt osobisty ze swoim pracownikiem w czym żaden system motywacyjny go nie zastąpi.⁶²

⁶² Co dziś motywuje polskich menedżerów? – debata redakcyjna w Harvard Business Review Polska, sierpień/lipiec 2006 (nr 7/8)





12. Jak motywować bez podwyższania wynagrodzeń

Wynagrodzenie to efektywny środek komunikacji między pracodawcą a pracownikiem, gdyż przekazuje zatrudnionemu informacje, ile jest on wart dla organizacji, którą wraz z innymi tworzy i rozwija. Jednak finansowa część wynagrodzenia to podstawowy, ale nie jedyny element motywacyjny stosowany przez pracodawców. Rośnie znaczenie świadczeń pozapłacowych, które często utrzymują w organizacji wartościowych pracowników. Coraz więcej przełożonych docenia też znaczenie środków pozafinansowych.

Przełożeni, chcąc skutecznie motywować pracowników, muszą zdecydować się na wprowadzenie w organizacji odpowiedniego systemu. Motywowanie od przypadku do przypadku nie zdaje egzaminu i jest odbierane przez pracowników jako przejaw braku fachowości menedżerów, a w sferze psychologicznej – jako silne lekceważenie tych, którzy przecież obok zarządzających, także pracują na wyniki organizacji. Częstym błędem (bądź myśleniem życzeniowym) kierownictwa jest oczekiwanie, że sam fakt istnienia w organizacji środków pozapłacowych czy pozafinansowych wystarczy. Tymczasem one nie zadziałają same z siebie. Muszą być przemyślane, adekwatne do możliwości organizacji i potrzeb zatrudnionych, funkcjonujące w logicznym, spójnym systemie.

Narzędzia pozafinansowe

Punktem oparcia dla każdego szefa zamierzającego świadomie oddziaływać na efektywność podwładnych są trzy podstawowe "grupy motywacji":

1. indywidualna motywacja pracownika związana z zaspokajaniem potrzeb, na które organizacja nie ma wpływu (zwłaszcza w początkowym okresie zatrudnienia);





2. wzajemna motywacja pracowników uwzględniająca pracę w zespołach, których członkowie tworzą dobre relacje, wzmacniające poczucie odpowiedzialności za pracę;
3. motywacja organizacji, czyli wywieranie wpływu na pracowników poprzez rozsądne systemy nagradzania.

Zarządzający będą mogli je skutecznie wykorzystać tylko wówczas, gdy sami będą odpowiednio zmotywowani. Dlatego od menedżerów wymaga się przede wszystkim wysokiej automotywacji. Składają się na nią m.in.: zaangażowanie w pracę, odpowiedzialność, odporność na stres, skuteczność działania pod presją czasową, entuzjazm.

Składniki kultury organizacji będące ważnymi elementami systemu motywacyjnego:

- W jaki sposób rozmawiamy w organizacji – przejrzystość i kultura języka, sensowne i jasne procedury komunikacyjne;
- Jaki jest nasz system komunikowania się ze światem zewnętrznym – ustalone (i wcielane w życie!) reguły komunikacji z klientami, kooperantami, otoczeniem pozabiznesowym,
- Jak organizujemy pracę instytucji – system pozwalający pracownikom działać z maksymalną wydajnością,
- Jakich postaw i zachowań oczekujemy – fachowość, kultura, życzliwość, zaangażowanie, energiczność,
- Jakie elementy będą podlegać ocenie – niezbędne precyzyjne określenie i uświadomienie ich pracownikom,
- W jaki sposób delegujemy uprawnienia – skala swobody pracowników w zakresie wprowadzania ulepszeń, samodzielnego rozwiązywania problemów, a także współtworzenia zasad nagradzających pożądane zachowania,
- Czy stać nas na szczególne gesty w szczególnych sytuacjach życiowych pracownika – np. prezent z okazji ślubu, gratulacje z okazji narodzin dziecka.

Co uwzględniać w motywacji?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Motywacja pracowników przez kierujących nimi szefów musi uwzględniać następujące elementy:

- **Cel pracy.** Pracownicy muszą na bieżąco znać cele i zadania organizacji, jej misję oraz strategię, po to, aby uczyć się ich akceptacji oraz identyfikować się z organizacją.
- **Oczekiwania pracowników wobec pracy i oczekiwania szefów co do jej efektów.** Wyłącznie wówczas, gdy istnieje ścisła zależność (przyczyna-skutek) między zaangażowaniem, wynikami pracy a nagrodą, pracownik będzie miał poczucie, że istotnym elementem decydującym o otrzymaniu nagrody jest efektywna praca. Każdy musi więc wiedzieć, czy, w jaki sposób i dlaczego rezultaty jego pracy będą oceniane przez menedżera. Ten z kolei musi kontrolować wykonanie zadań (w zależności od ich złożoności oraz stopnia samodzielności pracownika – okresowo lub na bieżąco) i z odpowiednią częstotliwością mówić o postępach w ich realizacji.
- **Potrzeby oraz wartości.** Głównym celem aktywności zawodowej pracownika jest wynagrodzenie, bo większość po to pracuje, aby zdobyć środki na utrzymanie. Każdy jednak ma również inne potrzeby, które uznaje za istotne (np. rozwoju, docenienia, awansu). Pracownik, który widzi, że organizacja umożliwia mu realizację jego ważnych potrzeb oraz uwzględnia cenione przez niego wartości, jest silnie zmotywowany. Jakkolwiek przyrost wynagrodzenia pobudza motywację, niemniej jednak nie jest ona niczym nieustającym ani proporcjonalnym do wzrostu zarobków. Należy pamiętać, że istnieje poziom, powyżej którego motywacyjna siła pieniądza staje się coraz mniejsza.
- **Narzędzia motywowania.** System motywacyjny uwzględnia zarówno stronę płacową, jak i pozapłacową oraz pozafinansową. Narzędzia motywowania mają być różnorodne, stosownie do oczekiwań pracowników i organizacji. Pracownicy powinni brać udział w bieżącym ustalaniu zadań, które mają realizować.
- **Kary i nagrody.** Aby system wzmacniania pozytywnego i negatywnego zadziałał, zainteresowany musi wiedzieć: czego się od niego oczekuje, po spełnieniu jakich warunków otrzyma nagrodę (za co, kiedy) i co nią będzie, a także jakie kary czekają





go za niedopełnienie obowiązków. Bardzo ważne jest trzymanie się tu zasady widoczności wpływu pracownika na efekt pracy. Oznacza to, że może on odpowiadać wyłącznie za wyniki, które są od niego zależne, i to wówczas, gdy jego wpływ jest możliwy do oceny. System nagradzania i karania musi odnosić się do wszystkich zatrudnionych. Jego zasady powinny być konkretne, zdefiniowane, stabilne, uwzględniające równowagę między ilością i jakością kar i nagród. Związek między osiągnięciem a nagrodą musi być jasno sprecyzowany.

Dwa najważniejsze elementy motywacji pozafinansowej

Narzędzia motywacji pozafinansowej to wszystkie elementy mające silnie motywujący charakter, ale bezpośrednio nieprzeliczalne na pieniądze. Odwołują się one do bardziej złożonych potrzeb człowieka, takich jak potrzeba osiągnięć czy przynależności. Do najważniejszych czynników motywacji pozafinansowej należą:

1. **Elementy kultury organizacyjnej.** Kultura organizacyjna to osobowość instytucji, jej styl, charakter, specyfika funkcjonowania. Oferuje ona wspólną wizję i punkt oparcia dla pracowników. Tym samym zwiększa przewidywalność zachowań organizacyjnych bez konieczności uciekania się do szczegółowego regulowania wszystkich kwestii poprzez gromadzenie przepisów. Kultura organizacyjna wpływa na to, co dzieje się w organizacji, oraz na jej kontakty z otoczeniem. Jej widocznym przejawem są tzw. artefakty (wytwory):
 - językowe (np. język organizacyjny, sposoby komunikacji),
 - behawioralne (np. ceremonie, zachowania, rytuały),
 - fizyczne (np. technologia, przedmioty materialne).
2. **Sformalizowane okresowe oceny wyników pracy pracowników.** Silnie motywujący charakter mają sformalizowane okresowe oceny wyników pracy, polegające na określeniu stopnia realizacji zaplanowanych zadań. Główne zasady ich przeprowadzania to:
 - dokonywanie oceny wspólnie z zainteresowaną osobą,





- rozliczanie pracownika z ustalonych zadań,
- pozostawienie pracownikowi możliwości odniesienia się do oceny,
- formułowanie planów i wytyczanie celów do realizacji przez daną osobę na wskazany czas w taki sposób, aby możliwe było zmierzenie (ustalenie) poziomu ich realizacji,
- zaplanowanie niezbędnych przedsięwzięć, które umożliwią realizację zadań (np. szkolenia, zmiana warunków pracy).

Warto pamiętać!

- Nie umożliwaj korzystania ze środków pozafinansowych każdemu pracownikowi, lecz tylko tym, którzy mają osiągnięcia. To, co dostają wszyscy, przestaje być motywujące.
- Dopilnuj, by kryteria uzyskiwania środków pozafinansowych były jasno określone i czytelne, ale także znane pracownikom i przez nich zaakceptowane.
- Ustal podział wynagrodzenia na część wypłacaną według zasad obowiązujących dla całej organizacji, działu czy grupy stanowisk (powinna stanowić około 70 proc.) i część w formie opcji do wyboru.
- Aby motywowanie zadziało w praktyce, musi mieć charakter pozytywny. Oznacza to, że ma polegać na nagradzaniu za wymagany i osiągnięty efekt, a nie na karaniu za jego brak. O motywacyjnym charakterze tego elementu decyduje przede wszystkim wyciąganie praktycznych wniosków z wyników oceny – awans, szkolenia, upomnienia, przesunięcia czy zwolnienia.

Narzędzia pozapłacowe

Środki motywacji pozapłacowej to wszystkie elementy pakietu wynagrodzenia, które pracownik otrzymuje w formie materialnej, niepieniężnej, możliwe jednak do przeliczenia na pieniądze. Są to tzw. benefity, które – w odróżnieniu od elementów opieki socjalnej, dostępnej z tytułu zatrudnienia w danej organizacji - wiążą się z zajmowanym stanowiskiem



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





i działają selektywnie. Innymi słowy, obejmują część stanowisk, najczęściej wyższego i średniego szczebla.

Sposób wiązania świadczeń ze stanowiskiem może mieć charakter stały, tzn. jakaś forma benefitów jest do niego przypisana, lub opcjonalny, tzn. dany pracownik sam wybiera spośród różnych możliwości świadczenie najbardziej mu odpowiadające. Ten ostatni system nosi nazwę kafeteryjnego.

Jak wprowadzić system kafeteryjny?

▪ ETAP 1

Określ stronę finansową. Bez wątpienia, w określaniu strony finansowej systemu środków pozapłacowych musi uczestniczyć ściśle kierownictwo instytucji, z dobrym finansistą na czele. Trzeba bowiem ustalić tak podstawowe kwestie, jak np.: jak wycenić wartość poszczególnych bonusów? Jaka wartość przyjąć np. dla możliwości korzystania z samochodu do celów prywatnych, a jaką do elastycznego czasu pracy?

▪ ETAP 2

Przedstaw pomysł. Ważne jest, aby szeroko przedstawić pracownikom pomysł wprowadzenia systemu. Wykorzystując kanały komunikacyjne przyjęte w organizacji, warto zaprezentować serię odpowiednich przykładów. Niezbędne będzie także zorganizowanie sesji pytań – odpowiedzi, wyjaśniającej wszelkie niejasności.

▪ ETAP 3

Poznaj potrzeby. Należy przeprowadzić sondaż wśród pracowników, badając ich oczekiwania i potrzeby. Po sondażu pracowników trzeba poinformować o jego wynikach oraz o zbieżności bądź rozbieżności ich preferencji z możliwościami organizacji. Dobra prezentacja systemu oraz współuczestnictwo załogi w tworzeniu realnego zestawu benefitów zwiększa możliwość przyjęcia nowej koncepcji, a więc także motywacyjną funkcję kafeterii.





▪ ETAP 4

Ustal listę benefitów. Następnie ustala się listy świadczeń do wyboru dla każdej z grup pracowników. Określa się wysokość budżetu pracodawcy w obrębie przydzielanych benefitów. Kształtowanie budżetów może być zbliżone do stosowanych w określaniu premii, czyli – można je określać dla działu czy grupy stanowisk i uzależniać od konkretnych efektów, stanowisk itp.

Zasady stosowania

Świadczenia dobieramy tak, aby stworzyć możliwości rozwoju, odpowiedzieć na potrzeby pracownika oraz budować więź między nim a organizacją. Czas, jaki mija między spełnieniem kryteriów niezbędnych do otrzymania świadczenia a uzyskaniem gratyfikacji, nie może być odległy. W przeciwnym wypadku zostanie rozmyty motywujący związek między efektami pracy a nagrodą.

Środek pozafinansowy skutecznie spełnia swoją rolę motywacyjną tylko wówczas, gdy pracownik wie, kiedy i za co może otrzymać dane świadczenie oraz gdy benefity są dobrane do jego potrzeb i aspiracji. W przeciwnym razie osiągniemy efekt całkiem przeciwny do zamierzonego.

Tabela 6. Plusy i minusy systemu kafeteryjnego

PLUSY	<ul style="list-style-type: none"> + liczy się nie tyle wartość nagrody, ile sam fakt jej istnienia; + jest nagrodą za wyniki w pracy; + pracownik decyduje o wyborze nagrody; + pracownik otrzymuje to co uznaje za potrzebne czy atrakcyjne; + ze względu na różnorodność oferowanych świadczeń staje się atrakcyjnym motywatorem; + wpływa na poczucie docenienia pracownika; + może wpłynąć na wzrost identyfikacji pracowników z organizacją; + efektywność zarządzania budżetem przeznaczonym na bonusy.
MINUSY	<ul style="list-style-type: none"> - czasochłonność tworzenia i uruchamiania systemu; - system nieefektywny w przypadku niskiej pensji pracownika;





- w sytuacji, gdy pracownik skupia się na przeżyciu, wynagrodzenie kafeteryjne nie będzie ani pożądaną nagrodą, ani najistotniejszą potrzebą;
- system wprowadzany jedynie przez większe organizacje.
- nie dla wszystkich pracodawców system jest jednakowo atrakcyjny.

Źródło: Opracowanie własne

Zagrożeniem dla skuteczności systemu motywacyjnego może być ewentualność przyzwyczajania się przez pracowników do powtarzalności gratyfikacji. W tej sytuacji określone benefity stają się oczywistym składnikiem wynagrodzenia. Ponadto - pisząc kolokwialnie - apetyt rośnie w miarę jedzenia. W razie ograniczenia puli środków pozapłacowych, u pracowników rośnie niezadowolenie i zniechęcenie, a z czasem – obniża się motywacja do pracy. Aby temu zapobiec, organizacja musi ściśle określić zasady, według których przyznaje nagrody, a także zaproponować w miarę zróżnicowany i atrakcyjny pakiet świadczeń: np. obok propozycji wyjazdu w góry, równoległe może istnieć opcja takiego wyjazdu, ale połączonego z nauką języka obcego.

Kiedy motywowanie pracowników inaczej niż przez pieniądze ma sens? Jakie racje przemawiają za poszukiwaniem i stosowaniem elementów pozafinansowych?

Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku. Ludzie zmotywowani mają jasno zdefiniowane cele i podejmują zdecydowane działania prowadzące do osiągnięcia tych celów. Żyjemy w kraju ubogim w kapitał, o słabo rozwiniętej kulturze pracy, w którym wiele osób ma ciągle niezaspokojone podstawowe potrzeby. W takich warunkach mówienie o motywowaniu pozafinansowym często nie ma sensu. Z tego powodu organizacje motywują najczęściej za pomocą pieniędzy, co zresztą znajduje zrozumienie załogi i jest dobrze odbierane. Motywowanie finansowe w warunkach polskich to dla większości jedyna metoda, która się sprawdza.

Dopiero po przekroczeniu określonego poziomu zasobności, gdy wszystkie podstawowe potrzeby pracowników są zaspokojone, można szukać innych metod i z powodzeniem sięgnąć



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





po motywowanie środkami niefinansowymi. Ważne jest, by umieć ocenić, gdzie owa granica przebiega w odniesieniu do konkretnego zespołu pracowniczego.

Po przekroczeniu wspomnianej granicy pracodawca może z powodzeniem próbować wpływać na efektywność pracy załogi metodami pozafinansowymi czy pozapłacowymi, bez zmiany wynagrodzenia, dzięki czemu może osiągnąć wyższą skuteczność działania. Zamiast dawać pracownikowi drobną kwotę, lepiej kupić za nią coś lub wydać na coś, co on uzna za wyróżnienie, czym będzie się mógł poszczycić i co inni pracownicy będą również postrzegali jako wyróżnienie. Dla tego rodzaju działań motywacyjnych punktem odniesienia jest poczucie satysfakcji pracowników i spełnienia ich pragnień. Zaprojektowanie skutecznych działań tego typu wymaga rozpoznania pozapieniężnych aspiracji, które dominują w danym zespole pracowników. Tylko na takiej podstawie można stworzyć efektywny system motywowania niefinansowego, dzięki któremu organizacja osiągnie lepszą efektywność gospodarowania finansami w ogóle. Każda bowiem złotówka wydana na motywowanie personelu da wówczas optymalny efekt.

Jak zaplanować system nagród i kar?

Decyzję o tworzeniu takiego systemu podejmuje zarząd. Wcześniej należy jednak przeprowadzić szczegółową analizę obecnie funkcjonującego systemu wynagrodzeń, premiovania i motywowania pracowników. To jest punkt wyjścia.

Ocena stosowanych metod sterowania organizacją powinna być wykonana we współpracy zarządu z menedżerami. Szefowie działów są bliżsi załodze, lepiej znają codzienną pracę instytucji na wszystkich poziomach, jej funkcjonowania, niż zarząd. Ich ocena i sugestie są





bezcennym źródłem informacji niezbędnej do wprowadzenia pożądanych zmian. Należy również przeanalizować sytuację instytucji jako organizacji zarządzającej – w jakim stopniu stosowane metody zarządzania personelem i jego wynagradzania są konkurencyjne w stosunku do technik motywacyjnych w innych organizacjach. Czy techniki te są oparte na obiektywnej ocenie, czy też mają charakter uznaniowy?

Następnie trzeba rozważyć, jakie są zapatrywania własnego personelu na bieżącą atmosferę organizacji i funkcjonujące metody zarządzania, jakie są oczekiwania i preferencje zawodowe. To dobry moment, aby zweryfikować dotychczasowe metody motywowania.

Do organizacji doradztwa personalnego często zgłaszają się interesanci chcący zbudować system nagród i kar od podstaw, bo są świadomi niesprawności dotychczasowego i zmęczeni ciągłymi nieprawidłowościami w pracy personelu. Gdy przychodzi do poważnych rozmów, okazuje się, że organizacji zależy jedynie na wzroście motywacji, ale nie chce dokonywać zmian w wynagrodzeniach, premiowaniu czy innych narzędziach zarządzania. Pragnie mieć "niezależny" system motywacyjny. Tymczasem taka konstrukcja nie istnieje. Obok maksymalnie obiektywnej diagnozy organizacji należy precyzyjnie określić sytuację docelową:

- Jak ma funkcjonować nowy system?
- Jakie zachowania i postawy personelu ma kreować?
- Do osiągnięcia jakiego poziomu efektywności pracy ma się przyczynić?
- Jak pod jego wpływem mają się zmienić postawy pracowników, ich zaangażowanie i efektywność?

Ważne jest, by możliwość realizacji tych celów zarząd zweryfikował w konsultacji z menedżerami. To oni bowiem będą stosowali nowe narzędzia motywacyjne – powinni więc uczestniczyć w ich tworzeniu. Pozwoli to również na wykształcenie w kadrze kierowniczej poczucia współodpowiedzialności za wprowadzany system, co jest najlepszą prognozą dla jego właściwego funkcjonowania.





W tradycyjnym podejściu, nagrody i kary przyznawano na podstawie ocen okresowych. Obecnie to podejście jest oceniane jako niezbyt efektywne. Istotne jest stałe motywowanie pracowników odwołujące się do różnych typów potrzeb. Istnieją również aspiracje pozafinansowe, a są one zaspokajane lub nie, nie tylko w rezultacie rozmowy oceniającej kwartalnej czy comiesięcznej, lecz podczas codziennej pracy w zespole pod kierownictwem danego menedżera. Ludzie powtarzają zachowania, które zostały nagrodzone, i unikają tych, które podlegają karom; zaprzestają też zachowań, po których nie nastąpiła ani nagroda, ani kara. Regularna ocena okresowa jest bardzo ważna, ale nie można zapominać o ocenianiu codziennych zachowań i dokonań.

Kolejny krok to ocena własnego potencjału niezbędnego do stworzenia właściwego systemu nagród i kar:

- Czy mamy zasób wykwalifikowanych ludzi, którzy z powodzeniem go stworzą?
- Czy też warto skorzystać z pomocy fachowców zewnętrznych?
- Kiedy ten system powstanie?
- W jaki sposób będziemy weryfikować jego działanie?

Ostatnim krokiem w zakresie planowania jest określenie poszczególnych prac związanych z budową systemu w rozbiciu na poziom działań zarządu, kadry menedżerskiej i pozostałych pracowników.

Ważne etapy realizacji systemu nagród i kar

Do zasadniczych momentów uruchamiania systemu nagród i kar należą: wstępne badanie opinii i nastrojów pracowniczych, przygotowanie na tej podstawie zestawienia czynników wzmacniających pozytywnie i negatywnie, przeszkolenie osób mających posługiwać się nowymi narzędziami, uruchomienie testowe i wprowadzenie korekt.





Bardzo ważnym wstępnym działaniem jest badanie opinii i nastrojów pracowniczych. Niełatwo tu uzyskać rzeczywisty obraz, gdyż załoga swobodnie i chętnie komunikuje informacje pozytywne, ale negatywne albo w ogóle nie są ujawniane, albo są przekazywane w stopniu marginalnym. Bywa też, że pracownicy wyższych szczebli, a zwłaszcza zarząd, w ogóle nie chcą ich przyjąć do wiadomości.

Dlatego też warto przemyśleć zaangażowanie fachowców zewnętrznych, nieobciążonych bagażem codziennych kontaktów i strukturą hierarchiczną instytucji, podchodzących obiektywnie do swoich powinności i wolnych od uwarunkowań emocjonalnych. Co prawda, "swoi" zrobią to taniej, ale nie w tak miarodajny sposób. Tymczasem nowe narzędzie musi przecież być dopasowane do precyzyjnie opisanych potrzeb i preferencji pracowników – trzeba więc najpierw rzetelnie je zbadać. W zespole liczącym do 30 osób taki system motywacyjny powinien działać w sposób zindywidualizowany. W wypadku personelu liczącego kilkaset osób trzeba określić dominujące nastawienia – dla systemu będzie to podstawowe odniesienie.

Jak łatwo wpaść w pułpkę subiektywnego podejścia do motywowania, świadczy historia pewnej organizacji, w której zarząd postanowił obdarować 10 pracowników działu sprzedaży samochodami służbowymi o klasę lepszymi od dotychczasowych, ale z wmontowaną kratką. Członkowie zarządu cieszyli się, że zastosowali tak wspaniały środek motywujący. Tymczasem większość pracowników miała rodziny składające się z pięciu osób. Oczywiście, do tych samochodów całe rodziny wsiąść nie mogły – zainteresowani odebrali więc to posunięcie jako niezasłużoną karę. Ich dezaprobata wywołała z kolei ogromne emocje w zarządzie, który nie mógł pojąć, w jaki sposób to, co miało zachęcić, stało się powodem do narzekań.

Po opracowaniu wyników badania satysfakcji należy przygotować zestawienie czynników najbardziej pozytywnie wzmacniających oraz kar, które są odbierane jako dotkliwe. W tym momencie trzeba sporządzić kosztorys, aby ustalić:





- Na jaki system możemy sobie pozwolić?
- Które z czynników motywujących można stosować od zaraz, a na które nie ma odpowiednich środków w budżecie?
- Ile z nagród i kar można stosować w praktyce?

Nie może jednak być tak, że ze względu na ograniczony budżet zrezygnujemy ze środków o największej sile motywowania. W takim wypadku efektywność wprowadzanego systemu będzie najwyżej połowiczna. Czai się tu pokusa wyboru środków motywujących uznanych za dobre i dodatkowego wyodrębnienia tych, na które można sobie pozwolić. Pracodawcy z reguły chcą mieć listę atrakcyjnych, ale i tanich nagród. Lepiej jednak wybrać 2-3 pozycje z tych najbardziej motywujących niż 5-6 o przewidywanej mniejszej skuteczności.

Zarząd powinien ustalić, czy menedżerowie potrzebują stosownego przeszkolenia, aby poprawnie posługiwać się nowym narzędziem. Z reguły nagradzanie przychodzi dość łatwo. O wiele trudniejsze jest stosowanie kary, która będzie konstruktywna, pozwoli uzyskać informację zwrotną oraz uczynić z niej użytek w przyszłości.

Tak jak w innych systemach zarządzania, system motywacyjny należy wprowadzać etapami, zaczynając od uruchomienia testowego, po którym należy wyciągnąć wnioski i wprowadzić korekty. Potrzebna jest też stała kontrola, gdyż żadna organizacja nie jest tworem statycznym i system motywacyjny powinien podlegać ewolucji, aby pozostawać efektywnym.

Na jakie błędy w motywowaniu uważać szczególnie?

Uzyskanie od pracownika wszystkiego tego, na co naprawdę go stać, nie jest łatwe. Wskazówek dotyczących motywowania można znaleźć sporo, ale czasami trudno przełożyć je wszystkie na codzienną praktykę. Na co zwracać uwagę w pierwszej kolejności?

Przede wszystkim na unikanie poczynań wręcz antymotywacyjnych, a jest ich sporo. Po pierwsze, szef nie może podejmować wyłącznie decyzji popularnych, uchylając się np. od wprowadzania w organizacji trudnych zmian, wymagających od pracowników większego





zaangażowania w pracę czy poszerzenia kompetencji. Ponadto – jakkolwiek mogłoby to źle zabrzmieć – zwierzchnik nie powinien spoufalać się z podwładnymi. Nie chodzi tu o ustawianie siebie na wysokim piedestale, z którego łatwo można spaść, ale o niezbędny dystans. Jego brak osłabia siłę działań motywacyjnych szefa. Grozi mianowicie postawą typu "Co ten Heniek tam wie, co mnie będzie uczył, i tak zrobię po swojemu". Inny duży błąd to faworyzowanie niektórych pracowników. Pozostali myślą sobie bowiem: „Po co mam się starać, skoro i tak najlepsza praca, atrakcyjne wyjazdy, nagrody trafiają tylko do określonych osób?” Źle oddziałuje również zbytek uprzejmości:

1. bywa źle rozumiany, czasem wręcz jako naigrzanie się z rozmówcy;
2. nadmierne ceremonie nie pozwalają skutecznie motywować, np. przez rzeczową krytykę.

Wręcz zabójczym dla motywowania błędem przełożonego jest brak lojalności wobec podwładnych. Mianowicie, do niczego nie zachęci pracowników szef, który nie dba o nich na forum instytucji, zrzuca na nich własne błędy (pod hasłem: "Popatrzcie, z kim ja muszę pracować!") czy nie broni w trudnych sytuacjach. Antymotywacyjny charakter ma także brak działań dyscyplinujących. Bez odpowiedniej kontroli, uzasadnionej krytyki i niezbędnych kar pracownicy nie będą mieli wytyczonych granic poprawności działania ani jasnych sankcji na wypadek ich przekroczenia.

Jeśli zaś chodzi o uzyskiwanie od pracowników tego, na co ich rzeczywiście stać, to warto rozważyć zasady, jakie poleca Alan Loy McGinnis.⁶³ Mówi on m.in.:

1. Od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co najlepsze.
2. Wysoko ustawiaj poprzeczkę doskonałości.
3. Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej.
4. Wykorzystuj wzorce, by zachęcać do sukcesu.
5. Okazuj uznanie i chwal osiągnięcia.
6. Stosuj mieszankę wzmacniania pozytywnego i negatywnego.

⁶³ McGinnis A., L., *Sztuka motywowania*. Vocatio, Warszawa 1998.





7. Potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany.
8. Nagradzaj współpracę.
9. Pozwalaj, by w zespole zdarzały się burze.
10. Utrzymuj własną motywację na wysokim poziomie.

Na czy polega feedback?

Na czym konkretnie polega tzw. feedback i jakie są zasady jego stosowania wobec pracowników?

Feedback, czyli informacja zwrotna, to uświadomienie pracownikowi odbioru, z jakim spotkało się dane zachowanie. Jest to cenne narzędzie motywacyjne, gdyż bez niego w ogóle trudno byłoby pracować, ponieważ nie wiedzielibyśmy, czy idziemy we właściwym kierunku. Zainteresowany uzyskuje poczucie, że jego praca jest zauważana (a zatem ważna), a on sam bardziej bezpieczny (dzięki reakcji innych nie przegapi błędu). Aby informacja zwrotna była narzędziem skutecznym, powinna koncentrować się na danym zachowaniu, a nie na osobie. Musi być konkretna (czyli wiadomo, którego faktu dotyczy) i rzeczowa (bez zbędnych emocji). Ma mieć charakter opisujący, a nie oceniający. Powinna dotyczyć wszystkich – i "dobrych", i "złych".





13. Ocenianie pracowników

Jak wielokrotnie już podkreślano, ocena wyników pracy pracowników jest ważnym elementem ZZL. J. Penc uważa, że ocena pracownika spełnia w każdej organizacji wielorakie funkcje. Między innymi, pozwala pracownikowi zorientować się jak jego starania są odbierane przez kierownika, poznać jego oczekiwania, dostosować się do jego wymagań, skorygować dotychczasowe działania i uzgodnić oraz zaplanować pracę na najbliższą przyszłość. Dlatego też powinna być systematycznie i konsekwentnie przeprowadzana zgodnie z przyjętymi w niej zasadami⁶⁴.

Zagadnienie oceny powinno być rozpatrywane z dwóch płaszczyzn – pracodawcy oraz pracownika.

Ocena też powinna spełniać następujące funkcje:

- **informacyjną** – informuje o sylwetce i profilu osobowościowym ocenianego pracownika oraz o osiągniętych przez niego w ostatnim okresie postępach; a także o jakości i poziomie pracy pracownika, wywiązywaniu się pracownika z powierzonych obowiązków, jego przydatności ze względu na zajmowane przez niego stanowisko (stanowiska) pracy;
- **ewaluacyjną (rozwojową)** – pozwala na ocenę potencjału pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy w organizacji, umożliwia przeprowadzenie zmian w strukturze zatrudnienia (np. awanse, przesunięcia, degradacje, zwolnienia);
- **motywacyjną** – umożliwia powiązanie wysokości płacy zasadniczej oraz przyznawanej premii z wynikami uzyskanymi w systemie ocen pracowników,

⁶⁴ Penc J. op. cit. s. 131





uświadamia pracownikom, od jakich efektów pracy, zachowań i cech osobowości zależy ich wynagrodzenie⁶⁵.

Ww. funkcje zostały zoperacjonalizowane również w procesie projektowania okresowej oceny pracowniczej w służbie cywilnej. Przepisy ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) wprowadziły zmiany w dotychczasowym systemie ocen okresowych w służbie cywilnej. Do zmian należą m.in.:

- objęcie oceną okresową pracowników służby cywilnej zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony,
- wprowadzenie sztywnego – 24 miesięcznego okresu sporządzania ocen okresowych,
- wskazanie okoliczności, w których bezpośredni przełożony może zmienić termin sporządzenia oceny oraz
- określenie sytuacji, w której następuje obowiązkowe przedłużenie terminu sporządzenia oceny.

Ponadto, z dniem 3 czerwca 2009 r. weszły w życie przepisy rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633), które wprowadziły nową metodologię sporządzania ocen okresowych. Metodologia uwzględnia punktową skalę ocen, odrębne kryteria oceny i arkusze ocen dla osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej oraz stanowiska kierowników urzędów.

Według autorów systemu ocen w służbie cywilnej, ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej ma przede wszystkim na celu:

- podnoszenie jakości i efektywności pracy członka korpusu służby cywilnej,
- informowanie członka korpusu służby cywilnej o tym, jak jest oceniana jego praca,
- zwiększanie poziomu motywacji,

⁶⁵ Tyrańska M., Walas J., *Kierownik pod lupą*, „Personel” 1998, nr 11, s. 38





- umożliwianie przełożonemu podejmowania racjonalnych decyzji personalnych i kadrowych,
- sporządzenie wniosków do indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej,
- uzyskanie dodatkowych informacji do opracowania planu szkoleń.

Reasumując, ocena okresowa na poziomie indywidualnym ma na celu nie tylko rozliczanie z wykonywanych obowiązków, ale również wyznaczanie kierunków rozwoju, motywowanie i mobilizowanie pracowników do dalszego doskonalenia. Z punktu widzenia organizacji system ocen powinien wpłynąć na poprawę efektywności i jakości jej działania⁶⁶.

System ocen wpływa na wszystkie elementy funkcji personalnej. Wpływ oceniania jest widoczny w procesie rekrutacji kadr – oceniając zatrudniony personel wiemy jakimi kwalifikacjami i predyspozycjami powinny charakteryzować się osoby zatrudniane w procesie rekrutacji na stanowiska istniejące już w strukturze organizacji.

Znając kompetencje posiadanego personelu, w wyniku przeprowadzenia oceny, możemy formować zespoły pracownicze, dopasowując cechy i umiejętności członków zespołów tak, aby zespoły były dobrze zintegrowane.

Oceny mają wpływ na strategię instytucji i odwrotnie, posiadając ludzi ocenionych np. jako ekspansywnych możemy realizować typ strategii agresywnej, nastawionej na intensywny rozwój.

Wyniki przeprowadzonej oceny wpływają również na systemy - motywacyjny oraz wynagradzania. Możemy zaplanować ruchy kadrowe – przesunięcia pionowe lub poziome (np. awanse, rozszerzenie zadań na stanowisku pracy).

⁶⁶ ze strony Serwisu Służby Cywilnej - <http://www.dsc.kprm.gov.pl/strona.php?id=160&id2=21>





Ponadto, możemy dowiedzieć się, czy oceniane osoby (pracownicy) mają kwalifikacje, które w przyszłości pozwolą im na zastąpienie obecnego przełożonego, tworzymy więc rezerwy kadrowe.

Znając potencjał zatrudnionego personelu, możemy zaprojektować system zarządzania kompetencjami oraz system zarządzania przez cele.

W oparciu o uzyskane wyniki przeprowadzonej oceny, można zaprojektować politykę rozwoju personelu, a w szczególności tzw. ścieżkę kariery i politykę szkoleniową.

W konstruowaniu systemu ocen szczególnie ważne są kryteria i skale ocen oraz metody i techniki oceniania. Najczęściej wykorzystuje się następujące kategorie / grupy kryteriów:

- kryteria efektywnościowe, np. wyniki pracy;
- kryteria kwalifikacyjne (obejmujące ogół wiedzy i umiejętności umożliwiających prawidłowe pełnienie określonej roli zawodowej), np. umiejętności organizacyjne;
- kryteria behawioralne, np. umiejętności społeczne, umiejętności kierownicze;
- kryteria osobowościowe⁶⁷.

Zazwyczaj oceny przeprowadza się w dwójakiej formie: ocena na miejscu, na bieżąco, w chwili, gdy zaistniała sytuacja wymagająca oceny, związana przykładowo z nowym zadaniem czy wprowadzaną zmianą standardu wykonania. A także ocena w formie oceny okresowej, np. powtarzanej regularnie co miesiąc, kwartał, rok, w formie mniej lub bardziej formalnego spotkania, w celu inwentaryzacji stanu aktualnego, przeanalizowania go oraz ustalenia konkretnych kroków do wykonania⁶⁸.

W literaturze istnieją dwie grupy metod oceny pracowników: metody relatywne – porównujące wyniki pracownika z ustalonymi standardami, oraz metody absolutne -

⁶⁷ Paul B.: część Pracodawca [w:] Skarzyński M.(red): *Elastyczne formy pracy w praktyce doradczej. Poradnik dla psychologów, doradców zawodowych i personalnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2007, s. 72-73

⁶⁸ Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 17





polegające na porównywaniu pracowników między sobą⁶⁹. Wśród tych pierwszych, wykorzystywane są takie techniki jak np. ranking, polegający na ustalaniu kolejności ocenianych osób, porównywanie parami oraz rozkład normalny. Metody relatywne są proste w stosowaniu, umożliwiają porównywanie wyników uzyskanych przez poszczególnych pracowników, można je łatwo modyfikować poprzez dopisywanie lub skreślanie kryteriów, które nie dotyczą wymagań stawianych na danym stanowisku, a niektóre z nich nie wymagają żadnego przygotowania osób oceniających (np. ranking).

Natomiast wśród metod absolutnych, wykorzystuje się takie techniki jak: ocenę opisową, polegającą na opisie ocenianego przez oceniającego; skale punktowe, polegające na oznaczeniu na skali punktu, który jest oceną kryterium pod względem którego oceniamy pracownika; technikę zdarzeń krytycznych oceniającą zachowania i postawy skrajne, które miały miejsce w pracy; technikę skal ważonych, opierającą się na analizie zdarzeń krytycznych i polegającą na przyporządkowaniu każdemu zdarzeniu pewnej wagi; testy wyboru; skale behawioralne, tzw. BARS, polegające na ocenie poprzez konfrontację rozmieszczonych na skali potencjalnych zachowań z rzeczywistymi, zaobserwowanymi efektami pracy podwładnego, a następnie wybór takiego opisu, który zdaniem oceniającego, w najbardziej wierny i dokładny sposób odzwierciedla postawę pracownika; 360-stopniową ocenę potencjału menedżerskiego, pozwalającą na poznanie potencjału kadry menedżerskiej oraz ośrodek oceny (Assessment Center) składający się z serii ćwiczeń, zadań i testów⁷⁰. Niektóre z metod absolutnych są bardzo pracochłonne, np. ocena opisowa, technika zdarzeń krytycznych czy skale behawioralne. Niektóre wymagają od oceniających dużej wiedzy i doświadczenia (np. BARS, ocena opisowa). Jednakże, metody absolutne mają charakter prorozwojowy - są skierowane na rozwój i doskonalenie ocenianego. Dla przykładu, dzięki BARS lub ocenie 360-stopniowej przełożony może wskazać pracownikowi konkretne zachowania, które należy kontynuować, i te które wymagają poprawy.

⁶⁹ Koster M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 1997, s. 72-75

⁷⁰ Sidor-Rządkowska M., op. cit., s. 82-110





Elementy, które tworzą typowy system ocen to cele (wymienione wcześniej), kryteria, podmiot i przedmiot oceny, procedura i techniki, narzędzia oceny oraz czasookres przeprowadzania oceny.

W zależności od rodzaju podmiotu oceniającego, wyróżnia się dwa rodzaje oceny pracownika - jednoszczeblową oraz wieloszczeblową. Jednoszczeblowa ocena jest przeprowadzana zazwyczaj tylko przez bezpośredniego przełożonego. Jej zaletą jest mała czasochłonność i kosztowność, bo w ocenie uczestniczy tylko jedna osoba. Jednakże, ten rodzaj oceny nie pozwala na uzyskanie informacji, jak oceniany pracownik postrzegany jest przez innych pracowników. Trudno też w oparciu o tylko jedną opinię (przełożonego) wyciągnąć wnioski, co do słabych i mocnych stron pracownika.

Więcej zalet ma wieloszczeblowy rodzaj oceniania, gdyż opinie są tworzone przez większą liczbę oceniających. Wieloszczeblowa ocena dostarcza obszernych informacji o wynikach pracy i zachowaniach pracowników, pomaga zidentyfikować źródła problemów nieprawidłowo funkcjonujących pracowników i / lub działów, określa obszary gdzie wymagane są zmiany.

Projektowanie i wdrożenie oceny, a właściwie Systemu Ocen Pracowniczych składa się z dwóch etapów – opracowania metodologii i wdrożenia SOP.

Przygotowanie metodologii oceny polega na następujących działaniach:

- analiza organizacji – dlatego metodologia okresowej oceny w służbie cywilnej jest przygotowana z uwzględnieniem specyfiki organizacji, jej funkcji i zadań,
- określenie celu oceny – reguluje ustawa i akty wykonawcze,
- określenie elementów metodologii oceny (metody, podmiotów ocenianych i oceniających, kryteriów oceny, skali oceny) – jw.,
- konsultowanie narzędzi oceny,
- uzyskanie akceptacji i wsparcia ze strony zarządzających.





Drugi etap obejmuje wdrożenie systemu oceny i składa się zazwyczaj z działań o charakterze informacyjnym i koordynacyjnym. Działania informacyjne mają na celu prezentację systemu ocen, jego celu i metodologii a koordynacja polega na zharmonizowaniu przebiegu poszczególnych etapów oceny.

Okresowa ocena członków korpusu służby cywilnej zgodnie z obowiązującymi przepisami obejmuje kryteria, które należą do kategorii kwalifikacyjnych (np. wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania, znajomość obsługi komputera), behawioralnych (np. pozytywne podejście do klienta, zorientowanie na osiąganie celów, doskonalenie zawodowe) oraz osobowościowych (np. rzetelność, kreatywność). Wszystkie kryteria mają swoją definicję, czyli są jednoznaczne i nie można ich interpretować subiektywnie. Lista kryteriów obowiązkowych oraz fakultatywnych jest opisana w rozporządzeniu z 8 maja 2009 r.⁷¹ Każde kryterium składa się z wielu elementów cząstkowych, np. doskonalenie zawodowe jest rozumiane jako „nastawienie na własny rozwój i podnoszenie kwalifikacji. Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę i odpowiednie umiejętności. Wykazywanie zainteresowania rozwijaniem swoich kompetencji, w szczególności przez samodoskonalenie, szkolenia, uczenie się od innych czy rozwiązywanie problemów”⁷². Ze względu na złożony charakter kryteriów, można je definiować jako kompetencje, czyli „wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii, w której są zatrudnieni”⁷³.

⁷¹ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633),

⁷² Tamże

⁷³ Szczęsna A., Rostkowski T.: Zarządzanie kompetencjami w: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi (red.) Rostkowski T., Difin, Warszawa 2004, s. 41





Coraz częściej pisze się o kompetencyjnych systemach ocen pracowników⁷⁴. System kompetencyjny w zarządzaniu polega na określeniu kompetencji kluczowych, z punktu widzenia danej organizacji. W literaturze wymienia się takie kategorie kompetencji, jak np. kompetencje twarde, obejmujące zawodową wiedzę i umiejętności oraz kwalifikacje formalne, kompetencje językowe obejmujące umiejętność posługiwania się językiem ojczystym oraz językami obcymi, kompetencje poznawcze związane z przetwarzaniem informacji (np. inteligencja, pamięć, uczenie się), kompetencje fizyczne rozumiane jako sprawność fizyczna oraz kompetencje społeczno - psychologiczne, nazywane miękkimi, do których należą zarządzanie sobą czy jakość relacji międzyludzkich⁷⁵. G. Filipowicz do listy dodaje jeszcze takie kategorie, jak: kompetencje osobiste, np. radzenie sobie ze stresem, zaangażowanie i wyznaczanie priorytetów, kompetencje biznesowe, czyli orientacja w biznesie, diagnozowanie potrzeb klienta, kompetencje organizacyjne, czyli np. identyfikacja z organizacją, etyka i wartości, otwartość na zmiany, a także kompetencje menedżerskie, uwzględniające np. dbałość o podwładnych, przywództwo, planowanie, budowanie zespołów i zarządzanie projektami⁷⁶.

Uwzględnione w aktach wykonawczych kryteria oceny dobrze wpisują się w kategorie kompetencji wymienione wyżej. Do kompetencji „twardych” (zawodowych) zaliczyć można takie kategorie jak: wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania, doskonalenie zawodowe. Do kompetencji miękkich można zaliczyć: skuteczną komunikację i umiejętność współpracy. Kategorię rzetelność i terminowość można traktować dwojako – jako kompetencje osobiste (wg. G. Filipowicza) lub fachowe (wg. M. Sidor – Rządzkowskiej⁷⁷). Do kompetencji menedżerskich zaliczyć można takie kategorie, jak: zarządzanie zasobami, zarządzanie personelem, umiejętność negocjowania.

⁷⁴ por: Sidor-Rządzkowska M. *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006

⁷⁵ Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 25

⁷⁶ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 38

⁷⁷ Sidor-Rządzkowska M., Kraków 2006, s. 25





Jak wynika z powyższego, autorzy kategorii ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej zdefiniowanych w rozporządzeniu z 8 maja 2009 r., wykorzystali dorobek literatury odnoszący się do kategoryzowania kompetencji.

Ocena okresowa członków korpusu służby cywilnej wpisuje się również w zasady, które są podstawą SOP. Do zasad tych, wg. M. Sidor - Rządkowskiej należą m.in.:

- zasada celowości – powiązanie systemu ocen z celami strategicznymi organizacji;
- zasada użyteczności – umożliwienie podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących zarządzania personelem;
- zasada powszechności – kryteria oceny są dostępne, a ocenie są poddawani wszyscy pracownicy;
- zasady systematyczności i ciągłości – ocena jest przeprowadzana regularnie, zgodnie z aktami wykonawczymi;
- zasada prostoty i jawności – kryteria, dzięki umieszczeniu ich w akcie prawnym, są znane zainteresowanym⁷⁸.

Jednym z popularnych narzędzi oceniania kompetencji jest 360-stopniowa ocena pracownika. Koncepcja zakłada ocenę pracownika z punktu widzenia wielu osób, np. bezpośredniego przełożonego, klientów, podwładnych. Przewiduje również samoocenę pracownika. Wg M. Sidor - Rządkowskiej, ocena 360-stopni pozwala na zapobieganie jednostronności procesu oceniania, umożliwia wszechstronne spojrzenie na pracownika, dostarcza informacji o zachowaniach warunkujących efektywność, dzięki niej jest znana opinia klientów, daje obraz zgodności zachowań pracownika z kluczowymi wartościami organizacji⁷⁹. Ocena 360-stopni może zawierać ocenę przełożonych różnego stopnia – najwyższego szczebla, liniowego (bezpośredni przełożony) oraz przełożonego zespołu zadaniowego. Oceny może dokonywać pracownik działu personalnego oraz współpracownicy. Samoocena pracownika ma stanowić okazję do zastanowienia się nad swoim udziałem w realizacji celów organizacji, nad swoimi

⁷⁸ Sidor-Rządkowska M., Kraków 2000, s. 155-156

⁷⁹ Sidor-Rządkowska M., Kraków 2000, s. 74-76





kompetencjami, ich przydatnością oraz niedociągnięciami. Wg cytowanej wcześniej autorki, opracowanie procedury 360-stopniowej oceny pracowniczej jest ogromnym przedsięwzięciem organizacyjnym. W związku z tym, należy podjąć takie czynności, jak:

- wybór osób dokonujących oceny,
- ustalenie kryteriów oceny,
- opracowanie odpowiednich do ustalonych kryteriów metod i kwestionariuszy oceny,
- poinformowanie wszystkich osób włączonych w proces oceniania o jego celach i zasadach, dostarczenie kwestionariuszy,
- zebranie opinii pochodzących z różnych źródeł, przygotowanie opracowania zbiorczego, podsumowującego wyniki wszystkich ocen.

Dzięki ocenie 360-stopni, pracownik może uzyskać informację o swoim funkcjonowaniu w organizacji, a w szczególności o poziomie zgodności swoich kompetencji z modelem kompetencji przygotowanym do tego właśnie stanowiska pracy przez organizację, w której pracuje. Ponadto, otrzyma też informację, które z jego kompetencji całkowicie odpowiadają na oczekiwania organizacji, a które należałoby poprawić i udoskonalić. Ocena 360-stopni jest formą informacji zwrotnej (feedback) dla pracownika, ponieważ może zawierać pewne rekomendacje dotyczące rozwoju zawodowego. Są to informacje na poziomie ogólnie organizacyjnym (z punktu widzenia strategii i celów organizacji) oraz indywidualnym (funkcjonowanie pracownika jako jednostki).

Wyniki oceny 360-stopni mogą być wykorzystywane do dalszych działań personalnych, takich jak np. diagnozy zasobów ludzkich i planowania zatrudnienia (awansów, zwolnień, realokacji stanowiskowych), planowania ścieżek rozwoju zawodowego, planowania szkoleń oraz w systemach wynagradzania i premiowania.

Podczas każdej oceny mogą wystąpić błędy lub tendencyjność. Można wyróżnić dwa rodzaje błędów - błędy techniczne oraz w sztuce oceniania. Wg M. Sidor - Rządkowskiej do błędów technicznych najczęściej należą: nieprawidłowości związane z niedopracowaniem celów,





zasad i metod oceniania, nieprawidłowości wynikające z nieprzestrzegania ustalonych procedur, niewłaściwie opracowane kryteria oceny oraz brak konsekwencji w stosowaniu przyjętych kryteriów i przebiegu procesu oceny pracowników⁸⁰. Ustawa o służbie cywilnej oraz akty wykonawcze określiły cel, zasady i metody oceniania oraz wprowadziły ścisłe procedury i precyzyjnie zdefiniowały kryteria oceny. Wyeliminowano możliwości popełnienia błędów technicznych. Ustawa nie do końca reguluje zasady przebiegu procesu oceny pracowników – nie określa ani warunków ani miejsca oceny, określono tylko czas przeprowadzenia oceny. W związku z powyższym, na kadre zarządzającą został położony ciężar dbałości o zapewnienie prawidłowych warunków do przeprowadzenia oceny (rozmowy oceniającej).

Druga grupa błędów – związanych ze sztuką oceniania – występuje częściej i może doprowadzić do wielu negatywnych konsekwencji. Dzieje się tak, ponieważ ocena pracowników polega na wydawaniu sądów wartościujących. Oceniający stara się wydać opinię obiektywną, ale często jest to jego indywidualny, czyli subiektywny punkt widzenia. Człowiek dokonuje oceny z różnych poziomów: instynktowo-odruchowego, emocjonalnego i poznawczego. Ten pierwszy poziom jest bardzo zawodny, gdyż opiera się na prostych schematach, takich jak: bezpieczne-niebezpieczne, znane-nieznane. Ocenianie na tym poziomie odbywa się całkowicie automatycznie, poza świadomością, gdyż jest regulowane przez ośrodki podkorowe mózgu, pień mózgu, gdzie regulacja ma charakter fizjologiczny. Na tym poziomie tworzą się stereotypy i ludzkie uprzedzenia. Na drugim poziomie, ocenianie polega na automatycznym nadawaniu wartości obiektowi – dodatniej lub ujemnej. Na tym poziomie, często oceniamy ludzi poza naszą świadomością. Stąd też, może pojawić się wiele błędów, które wymieniono poniżej. Ostatni poziom opiera się na automatycznych oraz na świadomych procesach poznawczych. Ten poziom to ocenianie intelektualne, dokonywanie analizy i syntezy oraz świadome kontrolowanie. Dzięki temu, ocenianie może być znacznie dokładniejsze i bardziej obiektywne. Poziom poznawczy również nie jest wolny od błędów, ale ze względu na część świadomą może być kontrolowany. Dzięki kontroli można

⁸⁰ Sidor-Rządkowska M., Kraków 2000, s. 147





przeprowadzić dokładny proces poznawania tego, co jest przedmiotem oceny oraz porównania z właściwym wzorcem⁸¹.

Wśród błędów, na które warto zwrócić uwagę znajdują się następujące:

- ocena zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i oczekiwań, czyli brak obiektywizmu;
- szufladkowanie, czyli ocena pojedynczych zachowań jako świadczących o posiadaniu przez pracownika stałych (negatywnych lub pozytywnych) cech;
- subiektywna postawa wobec pracownika, tzn. jeżeli kadra zarządzająca traktuje podwładnych jako leniwych lub wymagających stałego nadzoru, istnieje duże prawdopodobieństwo, że faktycznie staną się tacy, czyli tzw. efekt Pigmaliona;
- uleganie wpływom osoby ocenianej – jej atrakcyjności, elegancji, dobrej prezencji, czyli tzw. błąd transferu stereotypu estetycznego;
- błąd tendencji centralnej, czyli nie wystawianie ocen skrajnych z powodu ostrożności;
- efekt kontaktu, czyli wpływ na ocenę relacji z pracownikiem, zwłaszcza jeżeli ma ona charakter pozaformalny;
- błąd tzw. latest behaviour - polegający na braniu pod uwagę wyłącznie ostatnich wyników pracy⁸².

Świadomość, że system oceniania jest podatny na błędy powinna skłaniać kadrę zarządzającą do poszukiwania takich rozwiązań, które zminimalizują wyżej wymienione nieprawidłowości. Dlatego też istotnym elementem implementacji procesu oceniania jest etap przygotowawczy. Etap przygotowania procesu oceny nie tylko dotyczy spraw organizacyjnych i merytorycznych (to regulują przepisy dot. procesu oceniania służby cywilnej), ale również psychologicznych. Wśród nich A. Ludwicyński wymienia następujące czynniki: wzbudzenie zaufania pracowników do oceny, uzyskanie poparcia osób znaczących w organizacji,

⁸¹ Korach R., op. cit. s. 60-72

⁸² Sidor-Rządkowska M., Kraków 2000, s. 147-153





wyjaśnienie, że oceny przyniosą realne korzyści organizacji i poszczególnym ocenianym, niestosowanie przymusu⁸³.

⁸³ Ludwiczynski A., *Rozwój planowany, wdrażanie systemu okresowych ocen pracowniczych*, Personel, nr 3 (24), marzec 1996





Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
2. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, AE Poznań 1997
3. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
4. Burkiewicz M., Rola zaangażowania pracowników w strategii ZZL, PRET S.A., Warszawa 2003
5. Co dziś motywuje polskich menedżerów? – debata redakcyjna w Harvard Business Review Polska, sierpień/lipiec 2006 (nr 7/8)
6. Dzieńdziora J., *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 140
7. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 38
8. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999
9. Jak motywować bez podwyższania wynagrodzeń, *Gazeta Prawna* Nr 174/4.
10. Jemieliński D., Latusek D., *Zarządzanie teoria i praktyka od podstaw*, Warszawa 2005
11. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003
12. Kasprówska E., *Płaca godziwa. Czy mamy na nią szansę?*, „Personel” 1995, nr 12
13. Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 25
14. Kostera M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 1997, s. 72-75
15. Koźmiński A.K., W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996
16. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2000
17. Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142
18. Ludwiczynski A., *Rozwój planowany, wdrażanie systemu okresowych ocen pracowniczych*, *Personel*, nr 3 (24), marzec 1996





19. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. PWN, Warszawa 2000
20. Maslow A. *Teoria hierarchii potrzeb*, [w:] *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, pod red. J. Reykowskiego, PWN, Warszawa 1964
21. Maslow A.H. *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990
22. McClelland D.C., *Power: The inner experience*, Irvington, Nowy Jork 1975
23. McGinnis A., L., *Sztuka motywowania*. Vocatio, Warszawa 1998.
24. Misztal J., *Człowiek w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006
25. *Motywowanie, Wynagradzanie, Nagradzanie*. Biblioteka Personelu, IV 2004
26. Paul B.: część Pracodawca [w:] Skarżyński M.(red): *Elastyczne formy pracy w praktyce doradczej. Poradnik dla psychologów, doradców zawodowych i personalnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2007, s. 72-73
27. Penc I., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd., Prof. Szkoły biznesu, Kraków 1998
28. *Personel i Zarządzanie*, nr 7, 2006. Fragment debaty praktyków zarządzania personelem na temat pułapek motywowania.
29. Piotrowska A. „Zachowania organizacyjne” - opracowanie w formie maszynopisu do zajęć w ramach MBA w WSPiZ im. Leona Koźmińskiego
30. *Polska Mapa Motywacji*. Wyniki badania, Training Partners, 2005, próba 1572
31. Raport z badania PBS dla Urzędu Służby Cywilnej. Sopot, 2005
32. Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979
33. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
34. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633)
35. Shreyogg G., Steinmann H., *Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem - koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995





36. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
37. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 17
38. Stoner F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, 2001
39. Stoner J.A.F, Wankler Ch., *Kierowanie*, PWE Warszawa 1994
40. Stor M., *Świadomy pracuje lepiej – komunikacja motywowania do pracy*, „Personel” nr 10/1999r. s.30
41. Struzik A., *Nie... jasna kariera celnika*, [w:] Wiadomości Celne, 2002, nr 7, s. 10.
42. Struzik A., *Rozwój i kształtowanie ścieżek kariery zawodowej funkcjonariuszy celnych*, [w:] Wiadomości Celne, 2003, nr 1/2, s. 29.
43. Szaban J., *Miękkie zarządzanie ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*”, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003
44. Szałkowski A., *Rozwój personelu*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002
45. Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi* (red.) Rostkowski T., Difin, Warszawa 2004, s. 41
46. Tyrańska M., Walas J., *Kierownik pod lupą*, „Personel” 1998, nr 11, s. 38
47. www.dsc.kprm.gov.pl

