

AGATA PIETROŃ-PYSZCZEK

# MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Wskazówki dla menedżerów

MBP w Tarnowskich Górach  
nr inw.: Cz - 21834



Cz 331

Wydawnictwo MARINA

Wrocław 2007

## ROZDZIAŁ 1

# MOTYWOWANIE W PROCESIE ZARZĄDZANIA

### 1.1. Istota motywacji i jej odmiany

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnorodnych prób zdefiniowania terminu „motywacja”; oto kilka z nich [*Ekonomika pracy*... 1991, s. 211]: „wszystkie siły napędowe, które pobudzają jednostkę do dokonania wyboru, podjęcia jakiegoś działania lub utrzymania się w gotowości do działania”, „ogół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów”, „czynniki, które w danej chwili oddziałują na kierunek, siłę i trwałość danego działania”.

**Motywację** najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś osiągnąć.

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter. Najczęściej mówi się o motywacji:

- wewnętrznej,
- zewnętrznej,
- pozytywnej,
- negatywnej.

Działanie ludzkie jest ukierunkowane na określone cele (rezultaty). Wynik, do którego jednostka zmierza, może mieć dla niej **użyteczność bezpośrednią i pośrednią**. Motywację, która pobudza do osiągnięcia celów dających człowiekowi użyteczność bezpośrednią, nazywa się motywacją wewnętrzną i odwrotnie – motywację do osiągania celów mających walor użyteczności pośredniej nazywa się **motywacją zewnętrzną** [Reykowski 1979, s. 129].

**Motywacja wewnętrzna** to pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają się w określonym kierunku. Bodźce te to m.in. odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna), swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności,

trzeby lub przynajmniej pozwalającej mieć nadzieję, że ich cele zostaną osiągnięte [Armstrong 2000, s. 109].

**Motywacja zewnętrzna** są to nagrody takie, jak: podwyżka wynagrodzenia, pochwała, awans oraz kary: obniżenie (wstrzymanie) płacy, krytyka, degradacja.

**Motywacja pozytywna** – jest pobudzana przez kreowanie warunków, które umożliwiają człowiekowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb (tj. przez dodatnie bodźce motywacyjne), nazywana jest też motywacją dodatnią.

**Motywacja negatywna** jest uruchamiana przez stwarzanie warunków zagrażających temu, co człowiek już osiągnął (tj. przez ujemne bodźce motywacyjne), nazywana jest też motywacją ujemną.

Przykładowo motywację ekonomiczną można pobudzać, stwarzając pracownikowi nadzieję osiągnięcia wyższych zarobków, jeżeli lepiej wykona zadanie (motywacja pozytywna), bądź grozić utratą zarobków w razie niewykonania zadań lub wykonania ich niewłaściwie (motywacja negatywna).

Proces oddziaływania na motywację jest w literaturze przedmiotu nazywany **motywowaniem**. To, co różni te dwa pojęcia, to fakt, że motywacja przedstawia stan – ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego [Pietroń-Pyszczek 2005, s. 496-503]. **Motywowanie** to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywę postępowania ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwania do osiągnięcia celów motywującego. Proces motywowania ma charakter dwustronny, tzn. motywowany na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływa na decyzyje motywującego, którym na ogół jest przełożony [Borkowska 1985, s. 11].

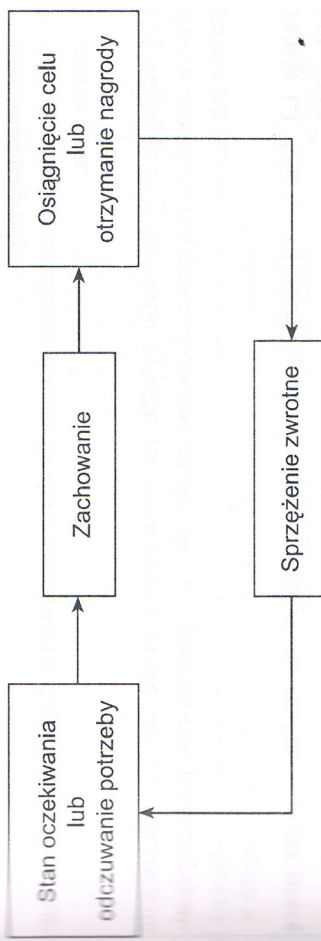
**System motywacyjny** w procesie pracy to całość zabiegów kierownictwa, odnoszących się do personelu, które mają na celu wzbudzenie w pracownikach chęci sprawnego wykonania założonych zadań [Kieżun 1997, s. 167] (zob. też [Penc 1996, s. 203]).

Można przyjąć, że podstawową kategorią w problematyce motywowania jest **pojęcie potrzeb**. Występowanie potrzeby sprawia, że pracownik jest bardziej podatny na te działania menedżera, które umożliwiają zaspokojenie potrzeby lub zmniejszają dyskomfort wynikający z jej niezaspokojenia. Występowanie u pracownika określonych potrzeb, a także ich hierarchia zależą od wielu czynników.

W literaturze przedmiotu, zwłaszcza z dziedziny psychologii, pojęcie potrzeb wiązane jest z pojęciami „wartość” i „oczekiwania”. Terminy te bywają również używane zamiennie, jednakże pojęcia „potrzeba” i „wartość” nie są tożsame [Sekuła 1997, s. 30-32]. Wartość jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do potrzeb, które są generowane przez człowieka na bazie uznawanego przez niego systemu wartości.

Decyzyjną rolę w motywacji człowieka odegrała określona wartość przez zaspoka-

nie spełniają się wszystkie wartości i nigdy nie są zaspokojone wszystkie potrzeby. Taki stan byłby równoznaczny z utratą nadrzędnej wartości, jaką jest sens życia. Wiele współczesnych opracowań dotyczących motywowania opiera się na różnych odmianach modelu pokazanego na rys. 1.1.



Rys. 1.1. Podstawowy model motywacji

Źródło: [Gick, Tarczyńska 1999, s. 32].

Zaprezentowany na rys. 1.1 podstawowy model zawiera 6 klasycznych pojęć dotyczących motywacji. Są nimi [Gick, Tarczyńska 1999, s. 32-33]:

1. **Potrzeba**. Ludzie będą działali, aby zaspokoić odczuwaną potrzebę.
2. **Akceptacja zadań**. Można osiągnąć znacznie lepsze wyniki, jeśli postawione zadania:
  - są konkretne,
  - stanowią wyzwanie, lecz są jednocześnie osiągalne,
  - zostały uzgodnione z wykonawcą,
  - nawiązują do zadań wykonywanych z powodzeniem w przeszłości,
  - po zrealizowaniu dają poczucie sukcesu.
3. **Wzmocnienie**. Już osiągnięty sukces zachęci do powtórzenia określonego zachowania, gdy pojawi się podobna propozycja.
4. **Oczekiwany rezultat**. Ludzie zmieniają swoje zachowanie jedynie wówczas, gdy myślą, że przyniesie to wystarczająco dużą nagrodę.
5. **Oczekiwanie skuteczności**. Jest bardziej prawdopodobne, że człowiek będzie wytrwał w swoich działaniach lub będzie próbował działać alternatywnych, jeśli wysoko ocenia swoje możliwości.
6. **Związek przyczynowo-skutkowy**. Jest bardziej prawdopodobne, że jednostka powtórzy zachowanie, które przyniosło jej sukces, lub je lepszy, jeśli rozu-

**Cechy indywidualne** to zainteresowania, postawy i potrzeby wnoszone przez człowieka do sytuacji roboczej. Ludzie różnią się pod względem tych cech, różnią się zatem też ich motywacje.

**Cechy stanowiska** to charakter zadań pracownika. Obejmują one zakres odpowiedzialności, różnorodności zadań oraz atrakcyjności pracy na danym stanowisku. Praca, która z natury sprawia zadowolenie, będzie silniej motywująca niż praca tego pozbawiona.

**Cechy sytuacji roboczej** to cechy środowiska pracy danego pracownika. Do tej grupy zalicza się np. to, czy koledzy zachęcają pracownika do podnoszenia, czy też do obniżenia wydajności, czy przełożeni doceniają osiągnięcia, czy je pomijają, czy warunki kulturowe w przedsiębiorstwie sprzyjają zaangażowaniu pracowników w sprawy przedsiębiorstwa itp.

Do najważniejszych założeń w ramach podejścia sytuacyjnego należą następujące stwierdzenia [Kozdroj 1988, s. 87]:

1. Człowiek jest istotą złożoną i zmienną. Jego potrzeby i ich hierarchia podlegają zmianom w czasie i w różnych sytuacjach.
2. Człowiek jest zdolny do uczenia się, jego motywacja zatem jest rezultatem nabywanego doświadczenia (także w pracy).
3. Motywacje człowieka w różnych przedsiębiorstwach, a nawet w różnych jego jednostkach organizacyjnych, mogą być odmienne. Istotne znaczenie ma więc środowisko pracy oddziałujące na niego w procesie pracy.
4. Nie istnieje jedna strategia motywacyjna skuteczna w odniesieniu do wszystkich pracowników.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel wskazują, że w ekonomii odpowiedzią na właściwie każde pytanie powinno być „to zależy”, zadaniem ekonomisty zaś jest wyjaśnić, od czego to zależy i w jaki sposób [Stoner, Wankel 1996, s. 66-67]. Stanowi to istotę podejścia sytuacyjnego, skupiającego uwagę na współzależnościach rozmaitych czynników wpływających na sytuację decyzyjną. Zadaniem kierownika jest ustalenie, jaka metoda w danej sytuacji, w danych warunkach i w danych momencie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia przyjętych celów. Istotne jest więc, aby kierownicy obserwowali pracowników i ich reakcje w różnych sytuacjach oraz diagnozowali ich potrzeby, oczekiwania i postawy. W związku z tym podkreśla się rolę, jaką w procesie motywowania powinien odgrywać bezpośredni przełożony. Jest on w stanie najlepiej zidentyfikować motywacje pracowników (i ich zmiany) oraz proponować odpowiednio instrumentarium aktywizacji swoich podwładnych.

## Wskazówki dla menedżerów

- Nie myśl, że pracownicy mają takie same jak Ty potrzeby i oczekiwania względem pracy.
- Staraj się rozpoznawać indywidualne, osobiste motywacje pracowników.
- Możesz i powinienes to robić już na etapie selekcji kandydatów do pracy.
- Ta sama reguła powinna przyswieszać Ci podczas „kompletowania” np. zespołów zadaniowych, projektowych.
- Niech każdy bezpośredni kontakt z pracownikiem w różnych okolicznościach (formalnych i nieformalnych) będzie dla Ciebie okazją do refleksji nad motywami jego postępowania.
- Nikogo nie pozostawiaj bez bodźców motywacyjnych, ale też nie przesadzaj z „dopingiem”, zwłaszcza tym o negatywnym charakterze.
- Pamiętaj o nieformalnych (naturalnych) liderach grupy i interesuj się tym, jak ich postawy wpływają na motywacje innych pracowników.
- Nie lekceważ naturalnej skłonności ludzi do porównywania własnych osiągnięć z osiągnięciami innych pracowników.
- Bądź przygotowany na odpieranie zarzutów o niesprawiedliwym traktowaniu różnych pracowników. Będziesz na to przygotowany, jeśli zadbasz o czytelne „reguły gry” wobec wszystkich pracowników bez wyjątków.

### Pytania do rozdziału 1

1. Wskaż praktyczne wskazówki dla menedżerów, wynikające z wybranych teorii motywacji.
2. Wyjaśnij, posługując się odpowiednimi przykładami, dlaczego motywowanie jest procesem dwustronnym.
3. Z czego wynika „wyższość” motywacji pozytywnej nad motywacją negatywną?
4. W jaki sposób przedsiębiorstwo może zaspokajać potrzeby wyższe pracowników?
5. Jak w praktyce można wykorzystywać założenia teorii wzmocnień?
6. Omów podstawowe prawa motywowania.
7. Przedstaw założenia podejścia sytuacyjnego w teorii motywacji.
8. Dlaczego, Twoim zdaniem, podejście sytuacyjne eksponuje znaczenie bezpośredniego przełożonego jako podmiotu motywowania w przedsiębiorstwie?
9. Przemysł, jakie są Twoje osobiste źródła motywacji do pracy.

## NARZĘDZIA I PODMIOTY MOTYWOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### 2.1. Klasyfikacja, cele i zasady stosowania narzędzi motywowania

Narzędzia motywowania to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania (działania) oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania w przedsiębiorstwie (szerzej [Penc 1996, s. 202-209]).

W procesie tym nigdy nie wykorzystuje się oczywiście wszystkich narzędzi stosowanych w literaturze przedmiotu. Sztuka skutecznego motywowania opiera się na umiejętnym ich doborze, adekwatnym do warunków i potrzeb danego przedsiębiorstwa. Nie jest to zadanie łatwe, wymaga bowiem od przełożonych wiedzy w dziedzinie oddziaływania na ludzi oraz gruntownego rozeznania i uwzględnienia uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa.

Wykreowany przez menedżera zestaw instrumentów motywowania powinien mieć zatem charakter kompleksowy i elastyczny. Kompleksowość oznacza uwzględnienie efektów stosowania wybranych instrumentów w całej ich złożoności i różnorodności. Elastyczność natomiast jest równoznaczna z potrzebą różnicowania instrumentów w odniesieniu do aktualnych oczekiwań motywowanego. Narzędzia motywowania mogą być dzielone według różnych kryteriów [Pietron-Pyszczyk 1991, s. 89-102]. S. Borkowska wyodrębniła trzy podstawowe ich grupy, tj. narzędzia przymusu, zachęty i perswazji (rys. 2.1).

Narzędzia przymusu łączą się z dużym ładunkiem imperatywności wynikającej z zagrożenia sankcją. Instrumenty tego rodzaju nie prowadzą do integracji interesów motywującego i motywowanego. Narzędzia przymusu działają jednokierunkowo, zmuszając pracownika do narzuconych zachowań. Ich obligatoryjność jest usankcjonowana odpowiednimi karami. Wśród elementów przymusu wyróżnia się:

- 1) nakazy (dyrektywy, wskaźniki dyrektywne), zakazy (np. limity), polecenia (sformalizowane lub niesformalizowane), zalecenia;
- 2) normy pracy, procesy technologiczne, regulaminy i instrukcje oraz kodeksy pracy i układy zbiorowe w części dotyczącej obowiązków pracownika.

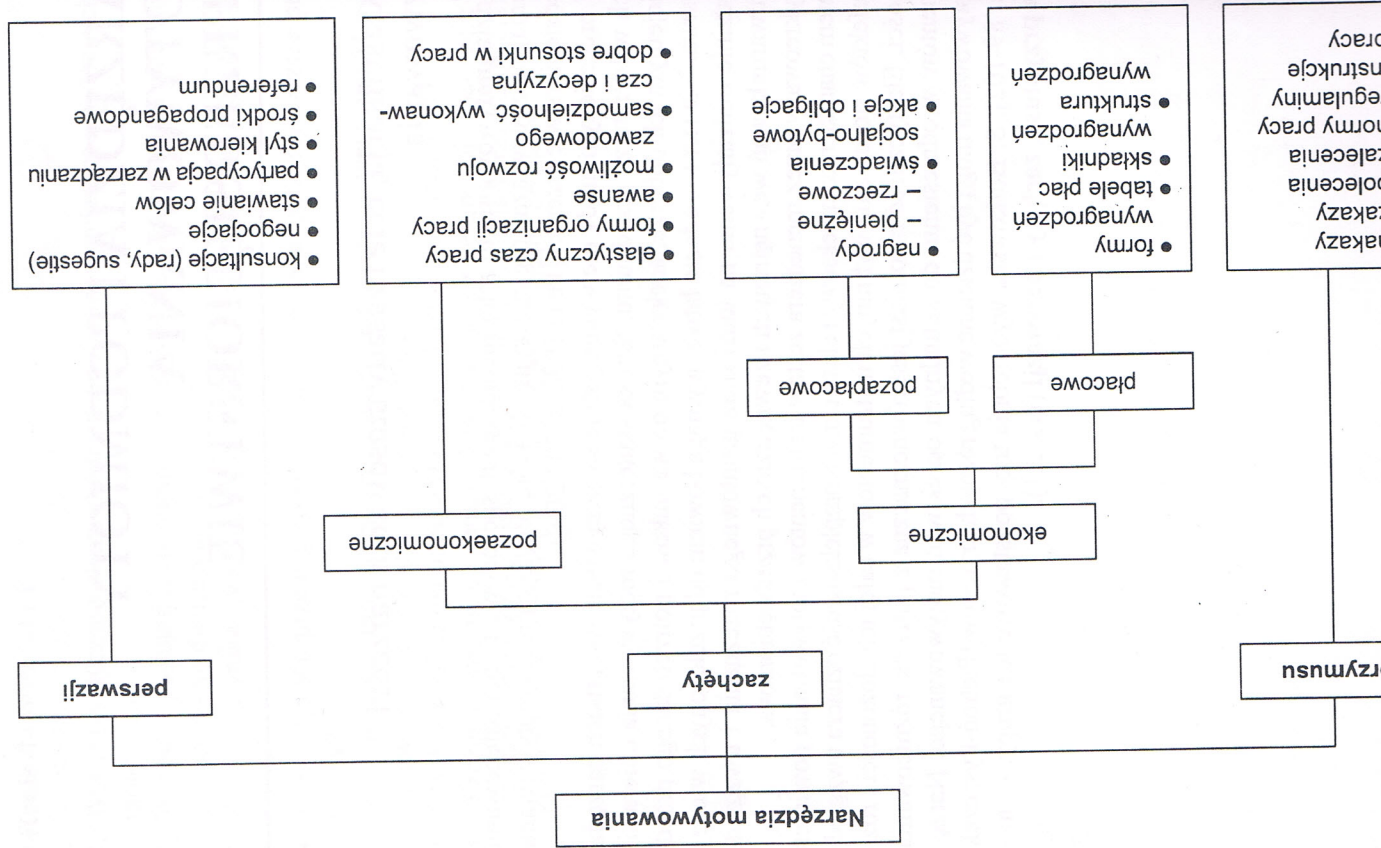
Narzędzia przymusu są efektywną formą motywowania w warunkach, które dychotomia szybkość działania i stanowczo wykluczają uzgadnianie czy fakultatywność instrumentów. Nakazowe motywowanie może być również następstwem bierności ze strony motywowanych (ich nieumiejętności podejmowania samodzielnych decyzji). W innych warunkach motywowanie oparte na przymusie i strachu jest wysoce nieefektywne. Pracownik, na którego oddziałuje się przymusem, szuka wtedy minimum wysiłku – tylko tyle, ile trzeba, aby uniknąć sankcji.

Ze względów ekonomicznych motywowanie nakazowe pociąga za sobą wysokie koszty, nie sprzyja poprawie efektywności pracy ani rozwojowi, a ponadto wymaga nadzoru nad wykonywaniem zadań nakazowych. Jednocześnie jednak ten typ motywowania jest najłatwiejszy w zastosowaniu przez motywującego, nie wymaga bowiem od niego żadnych kwalifikacji w tej dziedzinie.

Drugą grupę narzędzi motywowania stanowią **narzędzia zachęty**, które działają według następującego wzorca: jeżeli będziesz się zachowywać zgodnie z oczekiwaniami motywującego, to otrzymasz w zamian pewną nagrodę (korzyść). Zatem, chociaż cele motywującego nadal nie są w zasadzie ustalone z pracownikiem, to jest on zwykle zainteresowany ich osiągnięciem, widzi w tym bowiem osobisty interes. Następuje tutaj pobudzenie zamiast rozkazywania.

Funkcją instrumentów zachęty jest wywołanie u pracownika zainteresowania określonym zachowaniem. Służą one także jako środek modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i wzorców. Odbywa się to przez umiejętne sterowanie zachowaniem, nie zaś przez zmienianie postaw czy nawyków.

W chwili, gdy po określonym zachowaniu następuje nagroda, mówimy o znaczeniu pozytywnym (rys. 2.2). Jeżeli natomiast wzmacnianie polega na unikaniu negatywnych konsekwencji, to jest to wzmacnianie negatywne. Nie powoduje ono utrwalania zachowań pozytywnych (pożądanych), lecz jedynie eliminuje niepożądane (podobnie jak nakazy).



2.1. Klasyfikacja narzędzi motywowania [Borkowska 1985, s. 27; Pecc 1996, s. 205-206; Sekula 1991, s. 34-35]

Stadium rozwoju organizacji		Obszary motywowania	krutacja i selekcja	narodzinny	dorastanie	dojrzałość	starzenie się
● ocena elastyczności zachowań w powiązaniu z celami przedsiębiorstwa	● oceny oparte na kryteriach wzrostu, np. udział w rynku, obniżka jednostkowych kosztów wytwarzania	● oceniające efektywność, rentowność działalności	● podstawowe kryteria związane z obniżaniem kosztów	● płace plus udział w kapitale przedsiębiorstwa (akcje)	● płace plus premie za osiągnięcie parametrów (celów) wzrostu	● system płac powiązany z efektywnością i rentownością	● system wynagrodzeń powiązany z obniżką kosztów
● rekrutacja najlepszych i uatentowanych inżynierów i profesjonalistów	● rekrutowanie pracowników odpowiedzialnych pod względem kwalifikacji	● wzmacnianie rotacji woli i tworzenia w celu zminimalizowania ruchu zatrudnienia	● zatrudnienia i realokacji pracowników	● minimalny – do momentu osiągnięcia „masy krytycznej” i adaptacji zawodowej i doskonałej umiejętności	● dobre programy orientacji	● nacisk na szkolenie przy pracy	● planowanie karier
● przedsięwzięcia stylizacji	● różnicowanie kwalifikacji	● zmniejszenie rotacji woli i tworzenia w celu zminimalizowania ruchu zatrudnienia	● transfery do innych organizacji (outplacement) wczesniejsza emerytura	● rozwój zrównoważony z jakimś stanowiącym nie rozwój zrównoważony z jakimś stanowiącym	● rozwój średniego szczebla zarządzania	● rygorystyczne programy kontroli i rozwoju menedżerów	● wspieranie usług
● kształtowanie podstawowych zasad stosunku pracy i organizacji pracy	● utrzymywanie „spokoju” w przedsiębiorstwie	● monitorowanie kosztów zatrudnienia	● podwyższanie wydajności	● rozwój etyki pracy	● utrzymywanie spokoju	● negocjowanie elastycznych form pracy	● negocjowanie elastycznych form pracy

### Zasady skutecznego doboru narzędzi motywowania<sup>1</sup>

**Zasada kompleksowości i spójności** – oznacza konieczność łącznego rozpatrywania i harmonizowania różnych narzędzi oddziaływania na ludzi w procesach pracy. Przełożeni powinni w zgodny (nieprzeciwstawny) sposób dysponować określonym układem narzędzi.

**Zasada różnicowania (indywidualizacji)** – oznacza, że sposób motywowania oraz poziom oferowanych zachęt powinny być różnicowane stosownie do konkretnych oczekiwań i aspiracji pracowników oraz celów i oczekiwań przedsiębiorstwa. Zatem zestaw środków motywacyjnych nie powinien być jednolity dla wszystkich pracowników, lecz różnicowany w wybranych przekrojach (np. grup zatrudnionych czy miejsca pracownika w hierarchicznej strukturze zarządzania). Ponadto układ narzędzi motywacyjnych powinien być na bieżąco modyfikowany adekwatnie do zmieniających się celów przedsiębiorstwa.

**Zasada proporcjonalności** – polega na tym, że „nagroda” za określoną działalność powinna być proporcjonalna do wymagań (ponoszonych nakładów) i efektów pracy. Sprostanie wymogom tej zasady łączy się z koniecznością precyzyjnego pomiaru i oceny obu tych kategorii.

**Zasada poczucia (widoczności) wpływu** – oznacza, że pracownik może odpowiedzieć tylko za te wyniki, które są od niego zależne, a przy tym możliwe jest określenie stopnia jego wpływu. Zasada ta ma szczególne znaczenie w stosowaniu budżetów, których charakter pracownik postrzega jako karę bądź nagrodę.

**Zasada niewielkiej odległości czasowej** – zakłada potrzebę utrzymania zbliżonej czasowej między wykonaniem wyznaczonego zadania a otrzymaniem „nagrody” z tego tytułu. Wpływ nagrody (kary) jest tym większy, im mniejszy jest odstęp czasowy między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji (kary) z tego tytułu.

### 3.3. Wpływ kadry kierowniczej na przebieg procesu motywowania

W motywowaniu następuje wiele różnicowanych sprzężeń zwrotnych między jego głównymi podmiotami. W interesującej nas motywacji pracowniczej podmiotem motywowanym jest pracownik, a motywującym – kierownictwo przedsiębiorstwa.