

Wiedza praktyczna:

Efektywne motywowanie pracowników

Autorzy: **Maria Burkiewicz, Sylwia Celińska – Nieckarz,
Marek Hadała, Jacek Miroński, Zdzisław Nieckarz,
Bohdan Rożnowski, Zbigniew Zaleski, Hanna Pękalska,
Jolanta Strzelczyk – TGC HR Advisers Sp. z o.o.**

Spis treści:

1. Czym jest motywacja?	3
1.1. Dlaczego pracujemy, czyli fakty i mity na temat motywacji	3
1.2. Hierarchia potrzeb członków zespołu	4
1.3. Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna	6
1.4. Co wpływa na motywację pracowników?	6
1.5. Czynniki pozbawiające motywacji	12
2. Styl zarządzania a motywacja pracowników	15
2.1. Oczekiwania pracowników w stosunku do menedżera	15
2.2. Możliwości wykorzystania stylu zarządzania	17
3. Finansowe czynniki motywacyjne	22
3.1. Ocena i możliwości zastosowania wartościowania pracy na poszczególnych stanowiskach	22
3.2. Zasady wartościowania pracy	23
3.3. Metody wartościowania pracy	24
3.4. Wybór metody wartościowania pracy	28
3.5. Nowoczesne systemy wynagradzania	32
3.6. Podstawowe formy wynagradzania	33
3.7. Cele firmy a system wynagradzania	35
4. Pozapłacowe i niepieniężne środki motywowania	40
4.1. Rola i rodzaje motywatorów niematerialnych	40
4.2. Wzbogacanie pracy	43
4.3. Kluczowe cechy pracy i ich następstwa	48
4.4. Wskaźnik Potencjalnej Motywacji (WPM)	49
4.5. Potrzeba rozwoju	52
4.6. Przygotowanie do procesu wzbogacania pracy	53
4.7. Sposoby wzbogacania pracy	54
4.8. Wdrażanie pozafinansowych metod motywowania pracowników	57
5. Budowanie systemu motywacyjnego w firmie	60
5.1. Wynagrodzenia jako część systemu motywacyjnego	60
5.2. Ocena pracownika i jej wpływ na motywację	64
5.3. Relacje międzyludzkie i ich wpływ na motywację	72



Copyright 2006

Copyright © 2011 Dashofer Holding Ltd,
Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o.
Warszawa

Tel. 22 559 36 61, 559 26 00,
faks 22 829 27 27, 892 27 00

www.dashofer.pl

ISBN 978-83-7537-091-1

Wszelkie prawa zastrzeżone, prawo do tytułu i licencji jest własnością Dashofer Holding Ltd.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji, również na nośnikach magnetycznych i elektronicznych, bez zgody Wydawcy jest zabronione.

Ze względu na stałe zmiany w polskim prawie oraz niejednolite interpretacje przepisów Wydawnictwo nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczone informacje.

Redaktor odpowiedzialny:
Renata Murlikowska
murlikowska@dashofer.pl

Korekta: Jolanta Stypułkowska
Skład: Krzysztof Zabielski

1. Czym jest motywacja?

1.1. Dlaczego pracujemy, czyli fakty i mity na temat motywacji

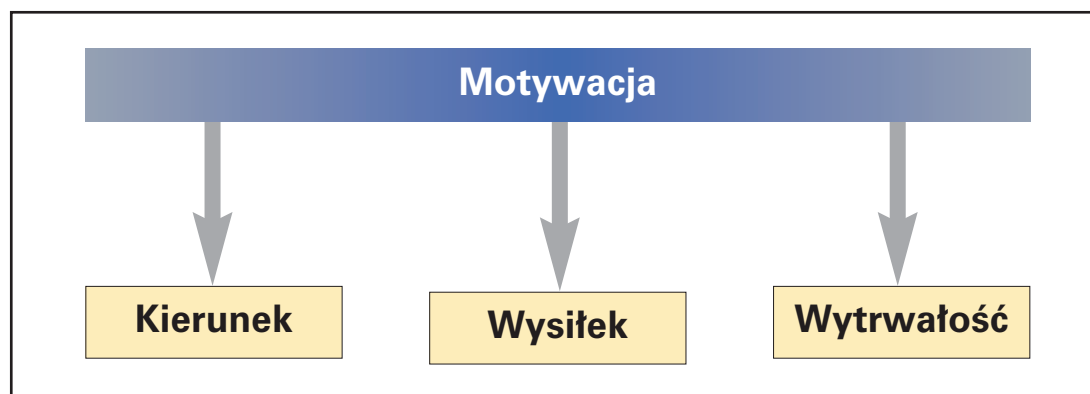
Oprócz stawiania pracownikowi wymagań, wydawania poleceń i zarządzeń istnieją różne mniej lub bardziej widoczne sposoby wpływania na pracownika w celu zwiększenia efektywności jego pracy, zwane motywowaniem. Zrozumiałe jest, że na pierwszym miejscu wśród środków motywacyjnych stawia się zarobki, ponieważ jest to wymóg życia i główna przyczyna podejmowania pracy, ale istnieje jeszcze wiele innych czynników do wykorzystania w tym celu, stanowiących dla pracownika subiektywną nagrodę za wykonywaną pracę. Aby zmienić zachowanie pracownika na bardziej pożądane przez pracodawcę lub zwiększyć wydajność wykonywanej przez niego pracy, trzeba najpierw zmienić jego stosunek do pracy i firmy oraz motywację.

Motywacja nie jest umiejętnością, zdolnością czy sprawnością wykonania powierzanych zadań. Oznacza chęć pracownika do powtarzania rutynowych (często mało interesujących) czynności, do zwiększania własnych wysiłków, a tym samym do efektywnego wykonywania powierzonych obowiązków. Motywowanie to odpowiednie zabiegi przełożonych, mające wpływ na pracowników w celu zwiększenia ilości i podniesienia jakości wykonywanej przez nich pracy. **istota motywacji**

W miarę zachodzących na rynku zmian, w ślad za przeobrażeniami, jakie przechodzi organizacja, powstaje konieczność pozyskiwania pozytywnego nastawienia do firmy zarówno ze strony pracowników, jak i klientów, a także ze strony opinii publicznej. Innymi słowy istnieje ciągła potrzeba budowania pozytywnej relacji między pracownikami a firmą. Taką relację można zbudować m.in. przez stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego i umożliwienie pracownikom osiągnięcia i realizacji osobistych celów w połączeniu z celami organizacji.

Określenie system motywacyjny należy rozumieć jako taki system, który w porozumieniu z pracownikami opiera się na uzgadnianiu celów, regularnej ocenie wyników ich pracy, planowaniu kolejnych kroków, czyli dalszego rozwoju firmy i w końcu na ustaleniu nagrody.

Składniki motywacji przedstawia poniższy schemat:



Każdy człowiek jest inny. Każdy przychodzi do organizacji z jakimś bagażem doświadczeń i zdolności, ale także potrzeb, postaw i zainteresowań. To, co motywowało pracowników 20 lat temu, nie motywuje ich dzisiaj. Zmieniają się wartości i styl życia społeczeństw i małżeństw. Z badań naukowych wynika, że w dzisiejszych czasach najsilniej działającym czynnikiem jest elastyczny czas pracy, a następnie oferta szkoleniowa i możliwości rozwoju zawodowego. Nie zmienia to faktu, że oceniając elementy motywacji pod względem atrakcyjności i zdolności przyciągania pracowników do firmy, na pierwsze miejsce wysuwają się poziomy wynagrodzeń.

natura i źródła motywowania

1.2. Hierarchia potrzeb członków zespołu

Zgodnie z założeniami A. Masłowa, znanego psychologa amerykańskiego, potrzeby człowieka są zaspokajane według pewnej ustalonej hierarchii. Ludzie zazwyczaj mają określoną hierarchię potrzeb i gdy zdołają je zaspokoić na pewnym poziomie, skupiają uwagę na potrzebach wyższego rzędu (A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1995, s. 49). Niezaspokojenie potrzeb prowadzi do kryzysu i konfliktów. Najczęstszym podłożem konfliktów i kryzysów jest niezaspokojona bądź zagrożona potrzeba bezpieczeństwa i stabilności.

Symptomy kryzysu spowodowane niezaspokojeniem potrzeb pracowniczych opisuje poniższa tabela.

Potrzeby	Symptomy kryzysu w sytuacji niezaspokojenia potrzeb
Potrzeby fizjologiczne: głód, ruch, temperatura, sen, seks, dotlenienie, światło	Zaburzone: koncentracja, percepcja, procesy poznawcze, kreatywność. W skrajnych sytuacjach wspomaganie alkoholem, często też narkotykami, zaburzony układ nerwowy, czuwanie i aktywność; w przypadku potrzeb fizjologicznych ważna jest długotrwałość niezaspokojenia potrzeb. Etapy narastania stresu i przechodzenia w kryzys: 1) myślenie o niezaspokojeniu, 2) odczuwanie braku, 3) zaprzeczenie, że istnieje potrzeba, 4) myślenie kompensacyjne.
Potrzeba bezpieczeństwa: stałość miejsca pracy, zachowanie odległości w relacjach, przewidywalność zadań i oczekiwań, ścieżki kariery, jednoznaczność struktury firmy, kontakty interpersonalne zwierzchnik – podwładny	Problemy interpersonalne, konflikty, rotacje, obniżona motywacja do pracy, nastawienie lękowe, a nie zadaniowe, obniżenie samooceny, zaburzenie poczucia kompetencji, procesy destrukcyjne donosicielstwo, brak komunikacji w zespole, kliki, podgryzanie.

Potrzeba przynależności: własne miejsce w grupie, identyfikacja swoich celów w firmie – rola życiowa	Brak motywacji do pracy, słaba odporność na stres i frustrację, zależność, brak inicjatywy w podejmowaniu decyzji albo bunt, walka, konflikty na tle zależności „czyje na wierzchu”.
Potrzeba szacunku: samopotwierdzenie przez siebie i innych	Poczucie niższości, bezradności, zniechęcenie, somatyzacja, nieadekwatność oceny, wykonywanie zadań ze względu na profity, szukanie potwierdzenia na zewnątrz, w konsekwencji odejścia.
Potrzeba samorealizacji: "Stać się tym, kim się jest", idealny, spełniony pracownik potwierdzony przez siebie i szefa	Samorealizacja dotyczy osób, które doskonałą się jako ludzie i pracownicy, są to osoby mające refleksje. Jeżeli samorealizacja jest niemożliwa, zwykle dany pracownik odchodzi.

*Źródło: Wioletta Rębecka, Izabella Smoczyńska.
Centrum Edukacji Psychologicznej Fenix, Konferencja Kadry – wiosna 2000 roku.*

O potrzebach pracowników traktuje też dwuczynnikowa teoria Herzberga (1957 r.). Potrzeby pracowników zostały podzielone na dwie grupy:

- 1) potrzeby rozwoju zawodowego, będącego źródłem rozwoju osobistego;
- 2) potrzeby związane ze sprawiedliwym wynagradzaniem, nadzorowaniem, warunkami pracy i działaniami administracyjnymi.

WAŻNE

Grupa druga jest rodzajem fundamentu dla grupy pierwszej. Zaspakajanie potrzeb z grupy drugiej nie motywuje pracowników do osiągnięcia lepszych wyników. Są to tzw. czynniki higieniczne, które przede wszystkim zapobiegają niezadowoleniu z pracy, nie mają jednak większego wpływu na tworzenie pozytywnych postaw wobec pracy. Higiena pracy to przede wszystkim:

- 1) warunki pracy;
- 2) zapłata za pracę;
- 3) świadczenia socjalne;
- 4) atmosfera w pracy;
- 5) stosunek do przełożonych i kolegów;
- 6) zabezpieczenie trwałości stosunku pracy.

Pogorszenie się czynników higienicznych lub likwidowanie elementów higieny pracy prowadzi do zmniejszenia zadowolenia z pracy. Polepszanie tych czynników może jednak prowadzić tylko do krótkotrwałego zadowolenia z pracy.

1.3. Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna

Przełożony może stosować motywowanie zewnętrzne, ale jednocześnie powinien dążyć do wykształcenia u pracownika wewnętrznej motywacji.

**rodzaje
motywacji**

Sposoby motywowania zewnętrznego sprowadzają się do wszelkiego rodzaju nagród i kar: pieniądze, awans, zmiana miejsca pracy, wyróżnienie, nagroda rzeczowa, pochwała publiczna oraz bardziej osobiste, jak osobista sympatia, wsparcie, mniej formalny kontakt.

Motywacja wewnętrzna oznacza wykonywanie pracy przez pracownika z powodu jego osobistych zainteresowań, z chęci doskonalenia się i realizacji własnych predyspozycji.

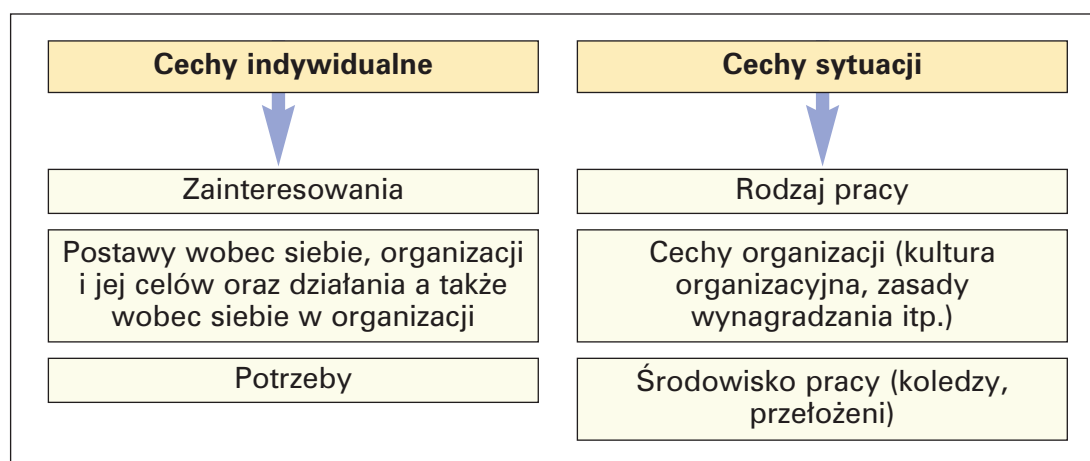
Motywacja wewnętrzna stanowi lepszą podstawę pracy niż zewnętrzna, zatem przełożony powinien o nią dbać i wzmacniać ją na różne sposoby.

Badania psychologiczne wykazują, że wprowadzanie zewnętrznych nagród, kiedy pracownik jest motywowany zewnętrznie, zaburza i obniża siłę działania motywów wewnętrznych. Nie należy zatem motywować zewnętrznie pracownika, który lubi wykonywać pracę ze względu na jej charakter. Sama praca jest dla niego nagrodą. Raczej należy udoskonalać jego warsztat pracy, polepszać warunki pracy (wyposażenie, narzędzia, warunki bytowe, dobór odpowiednich współpracowników), aby jeszcze bardziej lubił swoją pracę. Można poszerzać pole aktywności pracownika, czyli wprowadzać elementy aktywności bliskie jego zainteresowaniom i wskazywać te obszary działania zakładu, w których trzeba unowocześnić, innowacji. Pracownik ma poczucie, że nie jest tylko „najemnikiem” za pieniądze, ale także „współtwórcą” zakładu i fakt, że po nim coś w zakładzie zostanie będzie dla niego wystarczającym motywem do pracy.

Docelowo należy kształtować motywację wewnętrzną polegającą na zainteresowaniu pracą i tym, że się ją lubi, osobistym zaangażowaniu w wykonywanie zadań, identyfikowaniu się z instytucją, przyjmowaniu norm i reguł funkcjonowania zakładu za swoje.

1.4. Co wpływa na motywację pracowników?

Zmienne wpływające na motywację w organizacjach pokazuje poniższy schemat:



Podejście do motywacji pracowników

W dłuższej perspektywie bardziej owocne jest odpowiednie nagradzanie pożądanых czynności niż karanie niepożądanych. Oczywiście jest nagradzanie finansowe w formie pensji. Istotna jest też różnorodność i wybiórczość nagradzania indywidualnego w zależności od kompetencji, jakości pracy i efektywności pracownika. Nowe kroki, innowacyjne posunięcia, usprawnienia powinny być w miarę możliwości natychmiast oceniane i nagradzane. Odwlekanie tej nagrody na koniec roku, na okolicznościowe święto jest nieefektywne. Ludzie nie lubią czekać.

**nagradzać
czy karać**

Ważne jest tzw. sporadyczne wzmacnianie motywacji pracownika małymi nagrodami, niekoniecznie w ustalone zwyczajem daty, jak np. 3 Maja czy Nowy Rok, ale raczej w momentach mniej oczekiwanych. Za jedno osiągnięcie należy stosować jedną nagrodę, np. pochwałę albo premię rzeczową. Nie należy wykorzystywać całego repertuaru nagród jednocześnie, ponieważ jest prawdopodobne, że autor jednego osiągnięcia będzie stwarzał następne okazje do nagradzania go.

Sięgając do nagród czy pozafinansowych środków motywacyjnych, przełożony musi zdawać sobie sprawę z tego, co jest aktualnie powszechnie cenione i co sobie ceni konkretny pracownik. Jeżeli np. są w cenie kursy doskonalące, to wysłanie pracownika na kurs komputerowy czy językowy będzie odpowiednią nagrodą. Podobnie można postąpić z wycieczką, biletem do kina czy na inną imprezę – takich nagród nie należy rozdawać wśród wszystkich pracowników działu, ale selektywnie dla osób, dla których mają one wartość. Wiele nagród danych dla całej grupy (zespołu) to wyrzucone pieniądze, niemające żadnego związku z motywacją.

Należy różnicować nagrody i kary według osobistych preferencji, zainteresowań i potrzeb konkretnego pracownika. W tym celu w ankietach personalnych stosowanych przy zatrudnianiu pracownika należy umieścić punkt dotyczący jego osobistych zainteresowań i sposobu spędzania wolnego czasu. Nagroda, która trafia w osobiste preferencje, będzie mimo mniejszej obiektywnej wartości dobrą nagrodą i będzie miała większą siłę motywującą.

**potrzeby
i preferencje
pracowników**

Nagradzając pracownika należy pamiętać, że ważne są nie tylko nagrody materialne, ale poczucie, że się jest zauważanym i docenianym na tle zespołu. Pracownikowi zależy na ogół na pozycji w zespole, niezależności, czuciu się potrzebnym. Można np. podczas ceremonii nadawania odznaczeń zaczynać wręczanie odznaczeń od osób z najniższego poziomu pionowych struktur firmy, umieszczając je na początku listy wyróżnień za dobrą pracę, a nie od pracowników najwyższych rangą. Te psychologiczne oddziaływania, podobnie jak dobra zapłata, pobudzają energię pracownika i wzbudzają chęć dawania z siebie jak najwięcej.

Poczucie sprawstwa

Każde zrealizowane zadanie lub osiągnięcie pojedynczego pracownika albo zespołu należy przypisać jego autorowi. Nie należy umniejszać jego zasług przez przypisywanie tego osiągnięcia dyrekcji, polityce zakładu, wyposażeniu itp. Pozwoli to zaspokoić bardzo ważną potrzebę osobistego sprawstwa

(tzw. efekt ojcowski), co pobudza pracownika do zwiększenia aktywności. Ponieważ istnieje tendencja, że za sukcesy zakładu wyróżniani są dyrektorzy i kierownicy działów, za niepowodzenia zaś obwiniane załogi, należy pamiętać o błędzie atrybucyjnej interpretacji, którego pracownicy są świadomi, ale ze względu na obawę ukarania tego błędu nie ujawniają. Odebrane autorstwo demotywuje i nie zachęca do wysiłku.

UWAGA

Nie zawsze pracownikowi zależy wyłącznie na większym zarobku. Trzeba poznać osobiste potrzeby pracowników, aby dostosować do nich nagrody, selektywnie stosować zewnętrzne nagrody, premie, wyróżnienia, awanse. Ważne jest wyzwalanie aspiracji i ambicji, są one ważne, jeżeli chodzi o rozwój firmy, postęp i unowocześnienie. Aspiracje są przyczyną tzw. napięcia motywacyjnego, bez którego żadne nagrody ani kary nie będą skuteczne.

Wraz z doświadczeniem pracownika wzrastają jego aspiracje, zatem należy zmienić zadania, które ma wykonywać, aby odpowiadały jego nabytym umiejętnościom i wiedzy. Trzeba umożliwić temu pracownikowi pewną elastyczność w działaniach mniej istotnych, czyli tolerować odejście od standardowych schematów firmy lub działu. Należy wykorzystywać zjawisko niedokończonych zadań, przez pokazanie, że kolejny produkt końcowy, efekt jego pracy, jest etapem następnych zadań i celów stawianych przed załogą.

Pracownik musi mieć poczucie realnej szansy osiągnięcia oczekiwanych od niego wyników. Nie wolno stawiać zadań ponad możliwości i siły pracownika. Takie zadania motywują ludzi tylko raz, a następnie tworzą napięcia, irytacje i reagowanie unikami. Nie można też zanudzać pracownika łatwymi zadaniami.

Należy pobudzać motywację osiągnięć, czyli chęć uzyskiwania coraz to wyższych standardów ustalanych dla siebie przez samego pracownika.

UWAGA

W dłuższej perspektywie menedżerowi powinno zależeć na wytworzeniu u pracowników wewnętrznej motywacji jako głównego motoru działań.

Identyfikowanie się pracownika z zakładem

Uznanie ze strony przełożonych i odpowiednia nagroda (słowna, materialna) wzmocni identyfikację pracownika z zakładem. Warunkiem tej identyfikacji jest kontakt z przełożonym, poczucie, że pracownicy są znani przez swoich szefów.

Zalecany jest przynajmniej jeden osobisty kontakt pracownika z dyrektorem firmy. Warto organizować różne formy spotkań pracownika z innymi członkami firmy, reprezentującymi różne poziomy struktury organizacyjnej, ponieważ

w ten sposób pracownik wiąże się z ludźmi, a nie z halą produkcyjną i narzędziami. Nie będzie się wtedy np. czuł skazany na pozycję jednego z dołów. Przecież każdy człowiek chce być ważny.

Wskazane jest:

- 1) formowanie relacji z przełożonymi, szczególnie w przypadku nowych pracowników i nowych przełożonych;
- 2) budowanie związków pracownika z firmą reprezentowaną przez jego renomę, znak, opinie o jakości produkowanego towaru;
- 3) orientowanie pracowników na cele zakładu, w których pracownik będzie widział też swój własny interes;
- 4) zarządzanie przez cele, czyli angażowanie pracowników w proces określania celów firmy, jej zadań i strategii ich realizacji, a przynajmniej informowanie ich o tym procesie i o podjętych decyzjach;
- 5) nieprzecenianie strony finansowej, a okazywanie, że *human relations* w zakładzie to obszar otoczony szczególną troską przełożonych (oczywiście musi się to pokrywać z prawdą);
- 6) promowanie wartości akceptowanych przez jak największą część załogi.

ZAPAMIĘTAJ

Wyznawanie wspólnych wartości łączy ludzi. Mogą one dotyczyć sfery zdrowia, życia społecznego, edukacji, doksztacania, wypoczynku itp.

Poczucie własnej wartości pracowników zwiększa ich osobiste zaangażowanie w realizację określonych zadań firmy i odpowiedzialność za ich wykonanie. Czują się ich autorami i sprawcami oraz mają poczucie, że powodzenie zakładu w jakimś stopniu zależy też od nich. Zarówno bodźce ekonomiczne, jak i społeczne powinny prowadzić do budowania poczucia własnej wartości pracownika, co osiąga się przez powierzanie pracownikowi ważnych zadań, czynienie go odpowiedzialnym za ich wykonanie, dawanie pracownikowi pozycji i uprawnień. Wszystko to kształtuje poczucie związku pracownika z firmą, powoduje jego identyfikację z załogą i wytwarzanymi produktami oraz wiązanie przez pracownika swojego losu z zakładem pracy.

**poczucie
własnej
wartości**

Informacje zwrotne

W procesie zarządzania i motywowania należy zbierać informacje, czy pracownik jest usatysfakcjonowany otrzymaną nagrodą oraz czy ze zrozumieniem przyjmuje karę jako obiektywnie uzasadnioną. Należy wytykać błędy pracownika, ale nie można zapomnieć o podkreśleniu jego zasług, a także innowacji, postępu oszczędności itp. Najlepiej jest informować o tym za pomocą krótkiego biuletynu lub komunikatu o stanie zakładu, gdy ten jest w dobrej kondycji lub o problemach i możliwościach pracownika, gdy są problemy. Pracownicy poczują się wtedy bardziej odpowiedzialni za los firmy.

W celu efektywnego przepływu informacji należy ustalić formę komunikowania się z dyrekcją, czyli sposób, w jaki pracownicy mogą informować dyrekcję o sprawach istotnych dla załogi i zakładu.

Co pewien czas należy wskazywać na efekty pracy, ponieważ to wyzwała pozytywne emocje i jest podstawą psychicznego dobrostanu pracowników i podejmowania przez nich zrutyinizowanych działań oraz dalszych wysiłków. Bez tzw. pozytywnego tonusu emocjonalnego trudno mówić o dobrym funkcjonowaniu załogi.

Nie należy ukrywać np. faktu, że szef spędził wakacje na Majorce, bo i tak pracownicy się o tym dowiedzą, a raczej trzeba dzielić się uwagami na ten temat. Nawet droższy pobyt szefa na wakacjach będzie zrozumiały i akceptowany, jeżeli zostanie przedstawiony w naturalny sposób.

Indywidualne traktowanie pracownika

Zadaniem menedżerów jest uświadamianie pracownikom, że ludzie różnią się zdolnościami, predyspozycjami i poziomem wykonywanej pracy oraz wewnętrzną motywacją. Przełożeni powinni uwzględnić te różnice w taki sposób, aby na tle ogólnej wydajności zakładu każdy pracownik był oceniany na podstawie jego własnych wyników i czynionych przez niego postępów. Dobre motywowanie polega na stosowaniu odpowiednich zachęt uwzględniających indywidualne cechy i predyspozycje pracownika.

**nie jesteśmy
równi**

Konstruktywne jest, jeżeli np. dany pracownik otrzymuje nagrodę za postępy w stosunku do jego poprzednich osiągnięć, a nie w porównaniu do osiągnięć lepszych czy gorszych od niego osób. Z lepszymi nigdy nie wygra, a porównanie do gorszych nie będzie dla niego motywacją do zwiększenia wysiłku, wytrwałości, odporności i autodeterminacji.

Jeżeli nawet osiągnięty rezultat jest zespołowy, członkowie zespołu powinni określić sfery bardziej indywidualnego wkładu poszczególnych pracowników (każdy w czymś jest najlepszy) i ogłosić to publicznie.

UWAGA

Każdy chce być autorem bodaj małej rzeczy.

Nie należy nagradzać całego działu czymś wspólnym, należy dostrzec i ocenić indywidualny wkład poszczególnych pracowników. W przeciwnym razie ci, którzy bardziej przyczynili się do ogólnego sukcesu, będą niezadowoleni ze ściągania ich w dół do poziomu pracowników mających najniższy osobisty wkład w realizację przedsięwzięcia. Należy pokazać efekt globalny pracy, w którym każdy pracownik ma swoją określoną część.

Komfort psychiczny

Jednym z istotnych czynników psychologicznych jest budowanie poczucia bezpieczeństwa i komfortu psychicznego. Do tego służą m.in. klarowność polityki zatrudnienia i awansowania, a także zwalniania. Pracownik musi być przekonany, że za dobrą pracę otrzyma odpowiednie wynagrodzenie, że

**poczucie
bezpieczeństwa**

przełożony zrozumie jego chwilową niedyspozycję i zły nastrój, czyli psychiczne przeszkody efektywności. Wskazane jest też, aby pracownik miał świadomość, że w sytuacjach trudnych (także osobistych), nawet wykraczających poza sferę zakładu, będzie miał się do kogo zwrócić o radę, że będzie wysłuchany i w miarę możliwości otrzyma pomoc.

Sterowanie z zewnątrz czy samosterowanie

Psychologowie wskazują na interesującą cechę osobowości człowieka, którą nazywają przekonaniem o lokalizacji kontroli. Oznacza ono subiektywne przeświadczenie, że ma się do pewnego stopnia kontrolę i wpływ na wydarzenia w sferze społecznej, rodzinnej, zawodowej i politycznej. Za pomocą badań psychologicznych można określić, jaka jest lokalizacja kontroli u pracownika: bardziej na zewnątrz czy bardziej wewnątrz i odpowiednio stosować strategie motywowania.

**sam sobie
sterem
albo dobre
kreowanie**

Dla ludzi wymagających kierowania z zewnątrz bardziej efektywne będą nagrody finansowe oraz kary za błędy. Warto dodać, że pewne osoby mogą być tylko wicedyrektorami a nigdy dyrektorami, ponieważ nie podążają presji decyzji i odpowiedzialności. Świetnie natomiast funkcjonują na drugiej pozycji.

Dla ludzi wewnątrzsterowanych lub samosterujących się efektywne będą poza finansowymi także inne metody motywacji, takie jak uznanie, zwiększanie autonomii i samodzielności, tworzenie perspektyw rozwoju zawodowego i dróg samorealizacji ideałów, cedowanie odpowiedzialności za dany wycinek działalności firmy.

Znawstwo i ekspertyza przełożonego

Istnieje podyktowane zdrowym rozsądkiem przeświadczenie i oczekiwanie, że zajmowanie wyższego stanowiska jest związane z większymi kompetencjami. Jeżeli tak jest rzeczywiście, to zajmujący takie stanowisko powinien starać się, aby podlegli mu pracownicy mieli autentyczny respekt dla jego znawstwa i wiedzy jako przełożonego, mającego władzę nad pracownikami, wyływających ze struktury i reguł funkcjonowania instytucji. Możliwości wpływania na pracowników i zarządzania nimi będą niewielkie, jeżeli przełożony nie będzie wzbudzał respektu dla siebie u podwładnych, a oni nie uznają go za eksperta. Ponadto pracownik musi swojego przełożonego do pewnego stopnia lubić i się z nim utożsamiać. Szacunek i uznanie dla przełożonego oraz sympatia do niego to subiektywne podstawy efektywniejszej pracy pracownika bez konieczności stosowania superwizji i kontroli.

Kontrola wykonania zadania zostaje bowiem przeniesiona z zewnętrznego nadzoru do wewnętrznej motywacji pracownika. Image przełożonego, jaki ukształtuje się w oczach pracownika, wzajemne relacje między nimi należą do najistotniejszych czynników oddziaływania w układzie PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY.

1.5. Czynniki pozbawiające motywacji

Utrata motywacji jest najczęściej skutkiem działania niekorzystnych czynników związanych ze środowiskiem pracy. Nasilenie się w tym samym czasie problemów w życiu osobistym może stworzyć prawdziwą „mieszankę wybuchową”. Ponadto długotrwałe obniżenie nastroju i działanie negatywnych emocji może przyczynić się do wystąpienia u pracownika takich niekorzystnych zaburzeń motywacji, jak wyuczona bezradność czy wypalenie zawodowe. Nie bez znaczenia jest również fakt, że dolegliwości psychologiczne mogą być jedną z przyczyn poważnych chorób, np. wrzodów żołądka czy nadciśnienia tętniczego.

Do czynników środowiskowych związanych z pracą zawodową i mających wpływ na obniżenie poziomu motywacji należy zaliczyć:

**przyczyny
obniżenia
poziomu
motywacji**

- 1) niedopasowanie pracownika do stanowiska pracy – jest to przede wszystkim rezultat nieumiejętnego prowadzenia polityki kadrowej; poszukiwania pracownika na określone stanowisko pracy, bez względu na to, czy jest prowadzone w ramach rekrutacji wewnętrznej czy zewnętrznej, powinno być przeprowadzone według wcześniej ustalonych standardów, które m.in. obejmują: analizę stanowiska pracy, profil kandydata, profesjonalne narzędzia do selekcji oraz odpowiednie przygotowanie osób prowadzących rekrutację;
- 2) złą organizację pracy – natłok informacji i spraw do pilnego załatwienia są przyczyną frustracji; osoba, która nie potrafi ustalić priorytetów we własnym działaniu, bardzo szybko znajdzie się w błędnym kole niezrealizowanych projektów – niezadowolenia z siebie i spadku aktywności z powodu braku odpoczynku i przeżywanego stresu, dlatego w nowoczesnym zarządzaniu tak duże znaczenie ma umiejętność zarządzania czasem;
- 3) niedostosowany do rodzaju wykonywanej pracy styl kierowania – kierowanie ludźmi to zajęcie niezwykle odpowiedzialne i jednocześnie niezwykle trudne, różnorodność stylów kierowania i ich implikacje mają niezaprzeczalny wpływ na kondycję kierowanego zespołu, procesy kierowania bowiem determinują przebieg procesów grupowych i ostateczną wydajność całego systemu organizacyjnego; proces kierowania wymaga zawsze oprócz znajomości celów, także takiego dysponowania potencjałem zespołu, aby nie uległ on wyczerpaniu; chodzi tu zarówno o siły fizyczne, jak i odporność psychiczną jednostki; efektywny proces kierowania składa się z następujących kategorii zachowań: podkreślenia znaczenia celu stojącego przed zespołem, ułatwienia wykonywania zadań poszczególnym członkom grupy, usprawniania procesu porozumiewania się oraz wspierania poszczególnych członków zespołu; czynniki warunkujące wymienione rodzaje zachowań to:
 - a) posiadanie informacji stanowiących niezbędny warunek do podejmowania wszelkich decyzji organizacyjnych,
 - b) wyrabianie nawyków, czyli sposobów prowadzących do umiejętnego współżycia i nawiązywania pozytywnych kontaktów interpersonalnych,
 - c) przyswajanie wartości, które stają się miarą rozbieżności między celami jednostki i organizacji;
- 4) brak wyznaczników panującej w organizacji kultury organizacyjnej.

Brak możliwości dopasowania się jednostki do organizacji prowadzi najczęściej do załamania się relacji pracownik – firma. Wynika to najczęściej z dwóch przyczyn: **załamanie relacji pracownik – firma**

- 1) braku jasnych, nadrzędnych zasad, którymi kieruje się organizacja, oraz braku ich spójności i stabilności;
- 2) skrajnie odmiennego od reprezentowanego przez organizację indywidualnego systemu norm i wartości.

ZAPAMIĘTAJ

Jasno zdefiniowana kultura organizacji pozwala porównywać cele i wartości jednostki z celami i wartościami organizacji. Eliminuje dwuznaczności w zachowaniu pracowników oraz umożliwia nagradzanie działań i wartości zgodnych z filozofią firmy. Zapewnia akceptację, bezpieczeństwo i przynależność do większej grupy społecznej.

Oczywiste jest, że duży wpływ na postrzeganie i odczuwanie wszelkich niedogodności związanych ze środowiskiem pracy mają czynniki psychologiczne, a ściślej mówiąc cechy osobowości. Są one odpowiedzialne za katalizowanie lub neutralizowanie niekorzystnego wpływu środowiska. Do istotnych w tym zakresie cech osobowości jednostki można zaliczyć m.in.:

- 1) inteligencję emocjonalną, czyli płynny zbiór takich cech jak: samoświadomość, optymizm, wytrwałość, empatia, których posiadanie ułatwia funkcjonowanie dzięki zrozumieniu uczuć i motywacji własnych i innych osób;
- 2) samoocenę, czyli system przekonań na temat własnej osoby, a przede wszystkim na temat wewnętrznych czynników, od których zależy nasze funkcjonowanie; jej wyznacznikami są trafność, stabilność i poziom;
- 3) poczucie kontroli, czyli uogólnione przekonanie dotyczące kontroli nad zjawiskami mającymi znaczenie dla jednostki, występujące w dwóch formach:
 - a) jako przekonanie, że kontrola sprawowana jest głównie przez czynniki zewnętrzne, na które jednostka ma niewielki wpływ (zewnętrzne umiejscowienie kontroli);
 - b) jako przekonanie, że osiągnięcie określonych celów zależy głównie od samej jednostki (wewnętrzne umiejscowienie kontroli).
- 4) reaktywność, czyli cechę determinującą wrażliwość i wydolność organizmu oraz określającą zapotrzebowanie na stymulację; jednostki różnią się między sobą poziomem reaktywności, pozycje skrajne zajmują grupy osób wysoko- i niskoreaktywnych – pierwszą grupę charakteryzuje duża wrażliwość (zmysłowa i emocjonalna) oraz obniżona wydolność organizmu, w konsekwencji czego bodźce wywołują u osób z tej grupy bardziej intensywne reakcje, druga grupa ma zmniejszoną wrażliwość oraz dużą wydolność, dzięki czemu jej reakcje na bodźce są mniejsze lub mniej intensywne; ze względu na poziom reaktywności ludzie preferują odmienne style działania i mają różną odporność na stres.

ZAPAMIĘTAJ

Długotrwałe trudności i niepowodzenia w pracy niezależnie od ich przyczyn mogą zniekształcić spostrzeganie i procesy emocjonalne jednostki. Te z kolei wpływają bezpośrednio na jej motywację. Błędy w postrzeganiu sytuacji mogą prowadzić do treningu wyuczonej bezradności, natomiast zachwianie równowagi emocjonalnej – do procesu „wypalenia się”.

W trakcie treningu bezradności jednostka uczy się, że nie ma zależności między jej działaniem a osiąganymi wynikami. W konsekwencji tego procesu wytwarza się oczekiwanie, że również w przyszłości nie będzie takiej zależności. Oczekiwanie braku wpływu jest odpowiedzialne za pojawianie się w nowych sytuacjach deficytu:

**trening
bezradności**

- 1) motywacyjnego, czyli obniżenia skłonności do wykonywania działań;
 - 2) poznawczego, czyli utrudnienia w nabywaniu asocjacji typu działanie – wynik;
 - 3) emocjonalnego, czyli występowania negatywnych emocji.
-
-

UWAGA

Zjawisko wyuczonej bezradności ma charakter specyficznej reakcji na domniemany brak kontroli, czego zasadniczą konsekwencją jest pasywność i zaburzenia w tworzeniu skutecznych programów działania.

Inaczej wygląda proces zawodowego „wypalania się” pracowników. Wprawdzie jest to zjawisko, które charakteryzuje zanik motywacji do pracy, ale spowodowane jest głównie przeciążeniem emocjonalnym – jednostka albo nie może uporać się z natłokiem informacji i w rezultacie powstaje wokół niej chaos informacyjny, albo dochodzące do niej bodźce zawierają zbyt mało nowych informacji, co wywołuje uczucie pustki i monotonii. Powoduje to dyskomfort w postrzeganiu siebie i sytuacji zewnętrznej, a jedyną formą obrony staje się izolacja i odrzucenie sposobu dotychczasowego funkcjonowania. Oba zaburzenia funkcjonowania prowadzą do częstej absencji lub/i dużej fluktuacji.

Z punktu widzenia pracodawcy obie sytuacje narażają organizację na ponoszenie dodatkowych kosztów związanych zarówno ze świadczeniami na rzecz pracownika, jak i wydatkami ponoszonymi w trakcie zatrudniania nowych osób. Ponadto pracodawca naraża pozostałych pracowników na dodatkowe obowiązki, powstałe w wyniku braków w zespole. Zapobieganie takim sytuacjom i unikanie związanych z nimi obciążeń wiąże się więc z efektywnym zarządzaniem na wszystkich szczeblach organizacji.

2. Styl zarządzania a motywacja pracowników

2.1. Oczekiwania pracowników w stosunku do menedżera

Osoby zarządzające organizacją lub jej częścią powinny charakteryzować wysokie i adekwatne do zajmowanej pozycji kompetencje, które pozwolą budować wśród pracowników przekonanie, iż są one właściwymi osobami na danym stanowisku. Przełożony musi być profesjonalistą, a więc kierować się określonym zbiorem wartości i wzorów zachowań (nie tylko zawodowych, ale ogólnie uznanych za ważne) niezbędnych do wykonywania danej pracy na możliwie najwyższym poziomie oraz dających możliwość stworzenia standardów pracy w danym zawodzie czy na konkretnym stanowisku. Poza tym niezbędne są umiejętności interpersonalne oraz skuteczne wykorzystanie ich do doboru odpowiedniego stylu kierowania i budowania zaufania między pracownikami. Zaufanie i wzajemny szacunek są podstawą partnerstwa i zaangażowania się pracownika w proces budowania pozycji firmy. Przełożony nie może wyłącznie zarządzać, musi starać się być przywódcą – a więc nie tylko wyznaczać cele, ale mieć umiejętność motywowania ludzi, którzy mają te cele osiągnąć. Poza tym powinien umiejętnie wzmacniać system wartości dotyczących wydajności i kompetencji, a przede wszystkim dawać pracownikom okazję do przyjmowania odpowiedzialności i pełnego wykorzystywania swoich możliwości. Wymienione czynniki nie są jedynymi, które mogą poprawić opinię o organizacji i wykonywanej przez pracownika pracy, jednak są postrzegane przez pracowników jako szczególnie istotne.

**autorytet
przełożonych**

UWAGA

Niezwykle ważną rolę w budowaniu systemu zarządzania niefinansowego mają menedżerowie wszystkich szczebli. To oni są pośrednikiem między celami strategicznymi przedsiębiorstwa a pracownikami realizującymi te cele na poziomie operacyjnym.

Jaki właściwie jest współczesny menedżer? Czy istnieje menedżer idealny, a może da się wyróżnić kilka typów menedżera? Przeprowadzone w pierwszym półroczu 2003 roku badania prywatnych przedsiębiorców i pracowników liniowych przez Sylwię Celińską z Polskiego Stowarzyszenia Doradców Organizacji w formie ankiet i wywiadów bezpośrednich pozwoliły określić cechy menedżera idealnego (a więc takiego, jakiego chcieliby mieć badani) i realnego (a więc takiego, jakiego mają) oraz stopień rozbieżności między tymi dwoma obrazami. W badaniu wyodrębniono sześć podstawowych cech menedżera idealnego, dzięki czemu w drugim etapie można było zapytać o poziom danej cechy. Ponieważ inna była specyfika obu badanych grup, ich wyniki również są zróżnicowane, ale stanowią spójną odpowiedź na pytanie: co jest najważniejsze w zawodzie menedżera?

Uzyskane wyniki świadczą przede wszystkim o tym, iż przedsiębiorcy (którzy na ogół zatrudniają menedżerów) i pracownicy (którzy są na ogół ich podwładnymi) mają inne wyobrażenie o tym, jaki powinien być idealny menedżer.