

Marcin Gołębowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

INDYWIDUALNE PODEJŚCIE JAKO WSPÓŁCZESNY TREND W MOTYWOWANIU PRACOWNIKÓW

Wstęp

Zasoby ludzkie, oprócz finansowych, rzeczowych i informacji, należą do podstawowych zasobów każdej organizacji. Efektywne wykorzystanie tych zasobów do realizacji celów firmy stanowi podstawowy problem zarządzania. Coraz więcej organizacji przekonuje się, szczególnie w ostatnich latach, iż jednym z warunków sukcesu firmy na rynku jest posiadanie kompetentnych menedżerów, handlowców, inżynierów, pracowników produkcyjnych i obsługi. Wszyscy oni, dysponując odpowiednią wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami oraz wykazując odpowiedni poziom motywacji do pracy, tworzą strategiczny zasób, który w dużej mierze decyduje o pozycji firmy na rynku¹. S.P. Robbins twierdzi, że jeżeli pracownikom brakuje motywacji, to wina leży po stronie kierowników i sposobów postępowania organizacji, a nie po stronie pracowników². W tym świetle, mając na uwadze rosnącą konkurencję między przedsiębiorstwami o pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, coraz większego znaczenia w procesie zarządzania organizacją nabiera wiedza z zakresu płacowego, pozapłacowego oraz niematerialnego motywowania pracowników³. Współcześnie w praktyce zarządzania obserwuje się wyraźną tendencję do indywidualizowania systemów i narzędzi motywowania pracowników. Dla menedżerów oznacza to potrzebę ciągłego pogłębiania wiedzy z zakresu motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Stąd celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników, jako kierunku rozwoju systemów

¹ A. Poczowski (red.), *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 14.

² S.P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi ... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003, s. 41.

³ Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 202-210.

motywacyjnych we współczesnych przedsiębiorstwach. Artykuł ma charakter przyczynkowy, w warstwie empirycznej posłużono się w nim analizą przypadku przedsiębiorstwa, w którym wdrażane jest indywidualne podejście do motywowania pracowników.

Główne przesłanki zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników

Punktem wyjścia do wdrożenia indywidualnego podejścia do motywowania jest zdobycie przez kierowników wiedzy na temat struktury motywów podległych mu ludzi. Pozwala to na zindywidualizowane podejście, objawiające się rodzajem stawianych zadań, poziomem formułowanych wobec pracowników wymagań czy sposobem rozwiązywania zaistniałych między nimi konfliktów. Wiedza ta wykorzystywana jest do tworzenia warunków, w jakich potrzeby pracownicze mogą być efektywnie zaspokajane. Menedżerowie nie powinni jedynie dostrzegać i akceptować ujawniane przez podwładnych potrzeby, ich obowiązkiem jest kształtowanie osobowości zawodowej pracowników. Gdy zachodzi taka konieczność, muszą wywoływać zmiany w hierarchii potrzeb podwładnych – stymulować jedne potrzeby, inne wygaszać – dopóki nie uzyskają motywacji sprzyjającej realizacji pożądaných celów⁴.

Każda firma tworzy system motywacyjny poprzez odpowiedni dobór motywatorów. Z całą pewnością można stwierdzić, że nie ma jednego idealnego systemu motywacyjnego, którego stosowanie w każdej firmie przyniosłoby jej sukces. Na kształt systemu motywacyjnego wpływ ma wiele czynników, które najogólniej można podzielić na⁵:

- 1) pochodzące z otoczenia zewnętrznego,
- 2) pochodzące z wnętrza organizacji,
- 3) mające związek z pracownikami przedsiębiorstwa, ich indywidualnymi oczekiwaniami.

Oczekiwania pracowników to nic innego jak ich przekonanie, że konkretne działanie doprowadzi do konkretnego wyniku, a więc przeświadczenie, że w pracy znajdą warunki, w których będą mogli zaspokoić swoje potrzeby, zrealizować cennie przez siebie wartości czy osiągnąć zamierzone cele⁶.

⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 141.

⁵ M.W. Kopertyńska, *Oczekiwania pracowników jako determinanta tworzenia systemów motywacyjnych – doświadczenia badawcze*, w: J. Stankiewicz (red.), *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 94-95.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 54.

Analizując kwestie oczekiwań pracowników wobec systemów motywowania, zwrócić należy uwagę na fakt, że decydujące znaczenie mają determinanty o charakterze indywidualnym. Żeby wspomniany wyżej system motywowania pracowników można było nazwać zindywidualizowanym, spełnione muszą być następujące warunki⁷:

1. Konstrukcja systemu motywowania powinna uwzględniać wartości cenne dla pracowników, zwiększać stopień pewności ich uzyskania przez właściwy dobór narzędzi. Niemożność osiągnięcia w pracy cenionych przez pracownika wartości skłania go do ich realizacji poza pracą. Wówczas traktuje pracę tylko jako środek zarobkowania i nie identyfikuje się z zakładem pracy. Taka sytuacja nie sprzyja skutecznemu motywowaniu.
2. Ponieważ pracownicy mają rozmaite systemy wartości, które ulegają ewolucji w czasie, niezbędne jest ich systematyczne, okresowe rozpoznawanie przez dział odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi. Ich badanie powinno uwzględniać rodzaje i hierarchię wartości w przekroju różnych grup społeczno-zawodowych.
3. Motywowanie nie powinno prowadzić do kolizji między różnymi systemami wartości związanymi i niezwiązanymi bezpośrednio z pracą, wartościami jednostkowymi i organizacyjnymi, powodując stres i frustrację, a co za tym idzie – niższą efektywność pracy; w ostateczności mogłoby nawet skłaniać pracownika do odejścia z pracy. Co więcej, niezbędna jest harmonizacja owych wartości na gruncie motywowania, poprzez odpowiedni dobór jego narzędzi⁸.
4. Warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, skutecznego motywowania jest zgodność oczekiwań z wartościami osiągniętymi. W przeciwnym razie powstaje niezadowolenie lub konflikt na tym tle. Implikuje to potrzebę rozpatrywania konkretnych oczekiwań pracowników nie tylko co do rodzaju, ale też co do ich wymiaru ilościowego i jakościowego oraz czasu ich realizacji.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że konstruowanie systemów motywacyjnych we współczesnych organizacjach w coraz szerszym zakresie oparte będzie na stałym monitorowaniu indywidualnych potrzeb pracowników. Do tej pory menedżerowie odpowiedzialni za zasoby ludzkie w organizacji w pierwszej kolejności określali zakres i rodzaje świadczeń dla pracowników, a następnie ujmowali je w formie systemów i pakietów motywacyjnych. W zindywidualizowanym podejściu do zarządzania procedura działania jest odwrotna. Menedżerowie w pierwszej kolejności opracowują proces identyfikowania i aktualizowania indywidualnych potrzeb swoich pracowników, dostosowując do nich składniki tworzące system motywacyjny.

⁷ S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.

⁸ Zestaw narzędzi tworzący zindywidualizowany proces motywowania pracowników omówiony zostanie w dalszej części artykułu.

Jednakże żeby skutecznie wdrażać koncepcje zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników, zarządzający w swoim arsenale metod i technik zarządzania powinni posiadać odpowiednie narzędzia ułatwiające skuteczną implementację omawianego podejścia w kierowanych przez siebie organizacjach. Stąd w dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną narzędzia oraz procedura wdrażania zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników.

Przegląd technik i narzędzi wykorzystywanych we wdrażaniu zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników

Do głównych uwarunkowań skutecznego wdrażania zindywidualizowanego podejścia do motywowania zaliczyć należy opracowanie spójnej i przejrzystej procedury działania, która stanowić będzie swoistą mapę działań dla menedżerów oraz komórek odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.

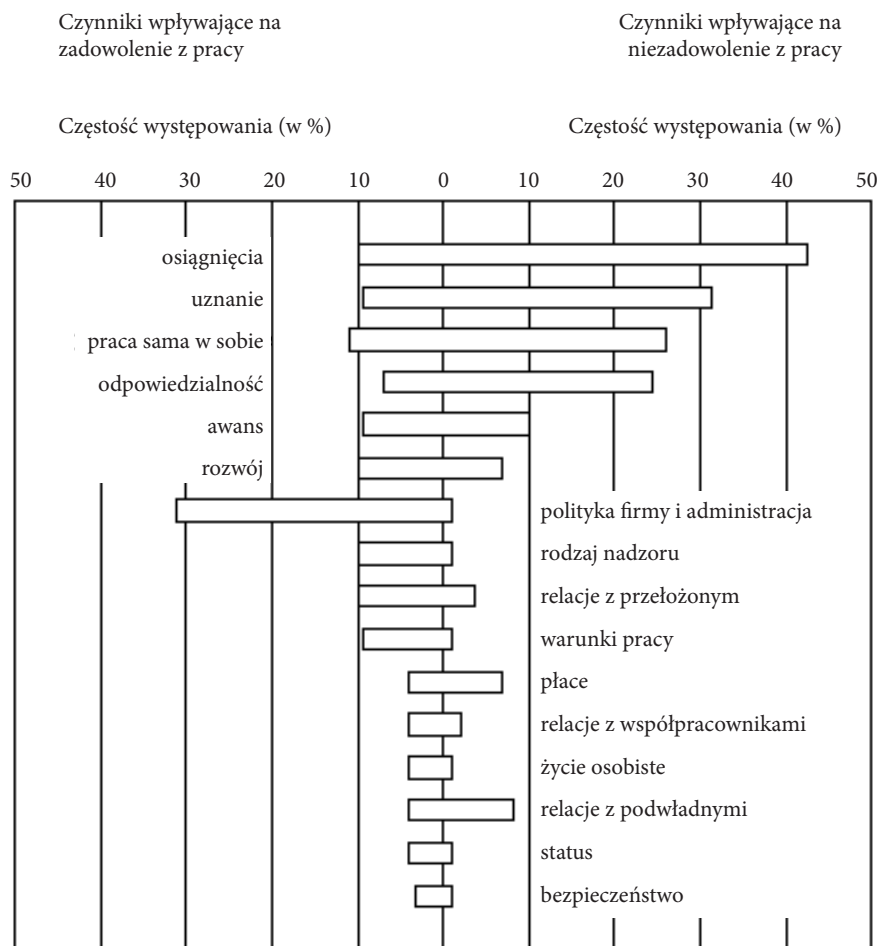
Punktem wyjścia w schemacie wdrażania indywidualnego podejścia do motywowania jest ustalenie przez kierowników listy czynników motywujących (motywatory) oraz czynników demotywujących (demotywatory), które mają istotny wpływ na stopień zadowolenia z pracy. Można w tym miejscu posłużyć się powszechnie znaną teorią Herzberga⁹, której graficzne ujęcie przedstawiono na rysunku 1¹⁰.

Konstruując systemy motywacyjne oparte na indywidualnych potrzebach pracowników, menedżerowie powinni wyznaczyć granicę pomiędzy czynnikami higieny (które powinny być zapewniane „z urzędu”) a czynnikami motywującymi, które winny być przedmiotem dalszych działań w ramach indywidualnego podejścia do motywowania.

Kolejnym krokiem w schemacie wdrażania indywidualnego podejścia do motywowania jest przeprowadzanie okresowych audytów opinii pracowników (AOP), które stanowią podstawę do zidentyfikowania i aktualizowania „mapy indywidualnych potrzeb” pracowników danego przedsiębiorstwa. Działanie to pozwala w dłuższym okresie ograniczyć koszty firmy związane z systemami motywacyjnymi

⁹ W teorii tej wyróżnić można dwie grupy motywacji: czynniki zewnętrzne (zwane czynnikami higieny lub niezadowolenia) oraz czynniki wewnętrzne (zwane motywatorami lub czynnikami zadowolenia). Czynniki zewnętrzne odnoszą się do środowiska pracy, są to m.in.: pieniądze, warunki pracy, bezpieczeństwo. Ich obecność, zdaniem Herzberga, nie wpływa na zachowanie ludzi, nie zwiększa dodatkowo motywacji, ale ich brak jest demotywujący. Z kolei czynniki wewnętrzne, tzw. prawdziwe motywatory (zainteresowanie pracą, różnorodność, wyzwania, możliwość kontroli własnej pracy), odnoszą się do treści pracy. Zainteresowanie pracą, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność – przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy, a to z kolei wiąże się z większą wydajnością pracowników.

¹⁰ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 71.

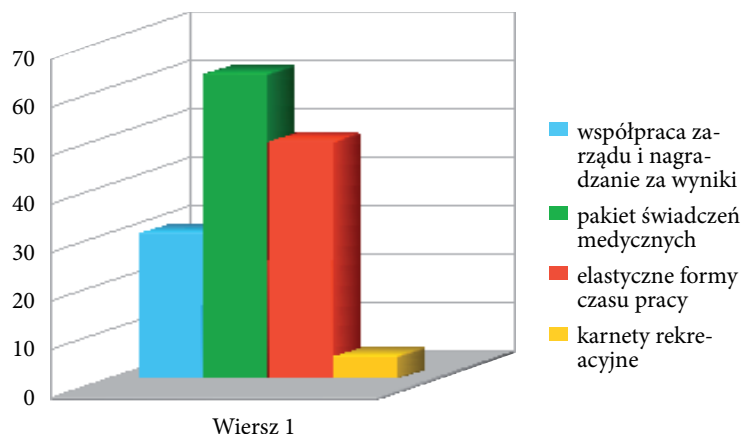


Rys. 1. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga

Źródło: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 459.

mi, ponieważ pozwala precyzyjniej trafić w indywidualne potrzeby pracowników, które często nie są związane z motywatorami płacowymi. Powyższe zdają się potwierdzać wyniki badania (rys. 2), w ramach którego przeprowadzono audyt opinii pracowników przedsiębiorstwa z branży produkcyjno-handlowej.

Wśród wymienianych przez pracowników czynników motywujących ich do pracy, nie znalazło się wynagrodzenie, co okazało się zaskakujące dla kierownictwa firmy, która przeznaczyła znaczne środki na systemy motywacyjne oparte na narzędziach finansowych. Wziąwszy jednak pod uwagę fakt, że duża część badanych pracowników (49% wskazań) jako jeden z głównych motywatorów wymieniła elastyczne formy czasu pracy, których wdrożenie nie pociągało za sobą



Rys. 2. Preferencje pracowników badanego przedsiębiorstwa „X” w zakresie narzędzi motywowania

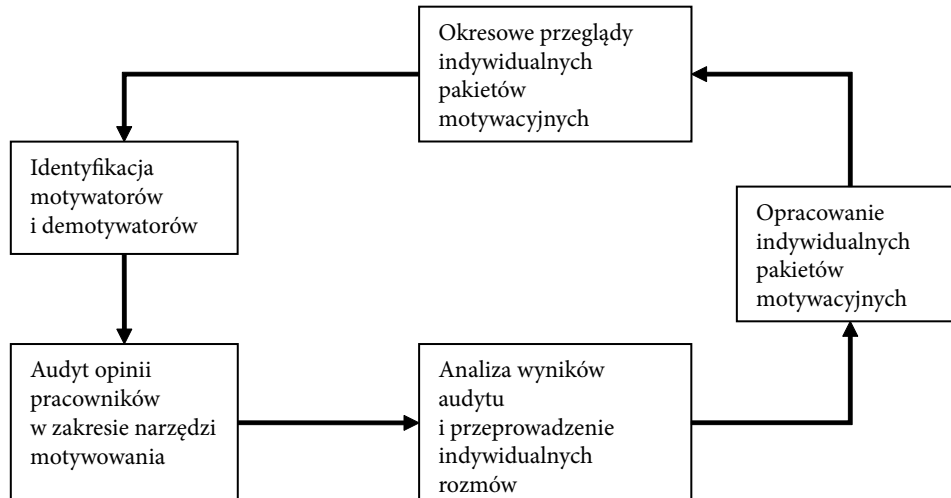
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

dotychczasowych kosztów, zdecydowano się na wdrożenie zindywidualizowanego podejścia do motywowania.

Następnym punktem w procedurze wdrażania indywidualnego podejścia do motywowania jest przeprowadzenie przez kierowników indywidualnych rozmów z każdym pracownikiem, których scenariusz opracowywany jest na podstawie wyników audytu opinii.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów menedżerowie konstruują indywidualne pakiety motywacyjne (IPM), specyficzne dla każdego pracownika. Jednakże warunkiem koniecznym prawidłowego funkcjonowania zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników jest dokonywanie okresowych przeglądów pakietów motywacyjnych, gdyż indywidualne potrzeby i preferencje pracowników w zakresie narzędzi motywowania ewoluują w miarę upływu czasu i zmieniających się warunków działania (zmiana stanowiska pracy, sytuacji rodzinnej, statusu społecznego pracownika itp.). W przypadku nieznacznych odchyłeń wystarczy dokonać korekt w indywidualnych pakietach motywacyjnych. Jeżeli natomiast potrzeby i oczekiwania pracowników zmieniają się w sposób znaczący, należy całą omówioną powyżej procedurę powtórzyć. Schemat działań zmierzających do wdrożenia zindywidualizowanego podejścia zaprezentowano na rysunku 3.

Wyniki prowadzonych przez autora badań wskazują, że wdrażanie procedury zindywidualizowanego podejścia do motywowania wydaje się słusznym kierunkiem rozwoju systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie. Z badań wynika, że 87% badanych pracowników przedsiębiorstwa „X” pozytywnie ocenia działania kadry menedżerskiej związane z implementacją nowej procedury motywowania.



Rys. 3. Schemat wdrażania zindywidualizowanego podejścia do motywowania

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zagadnienia związane z motywowaniem pracowników nabierają nowego znaczenia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrażanie zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach stanowić może odpowiedź na rosnące potrzeby człowieka w organizacji. Omawiane zagadnienia są tym bardziej aktualne, że we współczesnej rzeczywistości gospodarczej obserwować można zakłócenia równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym pracowników, która definiowana jest jako stopień zrównoważenia wymagań kariery z potrzebami osobistymi, w tym rodzinnymi. W coraz większym stopniu ceni się więc takie zasady postępowania i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które do wspomnianej równowagi prowadzą¹¹. Należy również przypuszczać, że przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi, w tym procesu motywowania pracowników, opierać się będzie na dostosowywaniu narzędzi motywowania do indywidualnych potrzeb jednostki, diagnozowanych na podstawie audytów opinii przeprowadzanych z każdym pracownikiem z osobna¹². W tym kontekście, w rozwiązaniach omawianych w niniejszym opracowaniu, upatrywać można przyszłości systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach.

¹¹ J.R. Schermerhorn Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 142.

¹² G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 181.