

Anna WZIĄTEK-STĄSKO

Katedra Zarządzania

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

MOTYWATORY NIEMATERIALNE SKUTECZNYMI NARZĘDZIAMI DOSKONALENIA PROCESU MOTYWOWANIA W ORGANIZACJACH ZARZĄDZAJĄCYCH RÓŻNORODNOŚCIĄ – W OPARCIU O WYNIKI MIĘDZYNARODOWYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie. Badania empiryczne przeprowadzone wśród respondentów z 28 krajów świata dostarczyły wielu ciekawych wniosków, rysujących obraz potrzeb współczesnych pracowników. Różnorodność pracowników to kluczowy czynnik, który należy brać pod uwagę dążąc do optymalizacji skuteczności realizacji funkcji motywacyjnej. Oczekiwania pracowników są zróżnicowane, co implikuje konieczność ich identyfikacji, wzięwszy pod uwagę znane kryteria różnorodności. Spełnienie powyższego warunku pozwoli modelować systemy motywacyjne z większym prawdopodobieństwem osiągnięcia efektów zgodnych z zamierzeniami.

Słowa kluczowe: motywowanie, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie kapitałem ludzkim, motywatory niematerialne.

INTANGIBLE TOOLS AS THE MOST EFFICIENT MOTIVATORS IN THE DIVERSITY MANAGED ORGANISATIONS – BASED ON THE INTERNATIONAL EMPIRICAL RESEARCH

Summary. The empirical research conducted on a sample of respondents from 28 countries generated many interesting results, reflecting needs of a contemporary employee. Personnel diversity is the key factor to be taken into account when striving to optimize effectiveness of achieving the motivation function. Employee expectations vary which implies the need to identify them on the basis of the existing diversity criteria. By meeting this condition it is possible to model motivation systems with more likelihood to achieve results consistent with intentions.

Keywords: motivation, diversity management, human resources management, intangible tools.

1. Wprowadzenie

„Najwięcej czasu kierujący poświęcają na zarządzanie ludźmi i podejmowanie decyzji dotyczących ludzi. I tak być powinno. Żadne inne decyzje nie mają tak długotrwałych konsekwencji i skutków tak trudnych do odwrócenia. A mimo to na ogół kierownicy źle podejmują decyzje o awansach i obsadzie stanowisk. Wygląda na to, że prawdopodobieństwo podjęcia trafnej decyzji jest nie większe niż 0,333, co najwyżej jedna trzecia decyzji okazuje się właściwa, jedna trzecia to decyzje o znikomych efektach, a jedna trzecia to kompletne porażki. W żadnym innym obszarze zarządzania nie tolerowalibyśmy tak słabych wyników [12]. P.F. Drucker słusznie zauważa, że realizacja funkcji personalnej zajmuje istotne miejsce w pracy współczesnego menadżera. Nie pozostawia jednocześnie złudzeń w kwestii oceny efektywności tej pracy. Refleksja autora stała się inspiracją do wszczęcia poszukiwań owych niepowodzeń w obszarze realizacji funkcji motywowania. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników własnych badań empirycznych przeprowadzonych wśród respondentów z 28 krajów. Badania te poświęcone były analizie i ocenie, skuteczności oddziaływania niematerialnych narzędzi na motywację pracowników.

2. Od manipulowania do skutecznego motywowania – dlaczego tak trudno?

„Jeżeli rozumiesz co motywuje ludzi, masz do dyspozycji najpotężniejsze narzędzie potrzebne do pracy z nimi” [10]. Niestety w praktyce często rezygnuje się z wykorzystania tegoż narzędzia i zamiast *motywować* pracowników, *manipuluje się* nimi. Zdaniem R. Denny'ego [10], wspomniane pojęcia nie są tożsame: „Manipulacja (...) oznacza nakłanianie kogoś do zrobienia czegoś, ponieważ TY tego chcesz; motywacja jest natomiast sprawianiem, aby dana osoba zrobiła coś, ponieważ SAMA tego chce. I na tym polega ta różnica”.

Literatura przedmiotu prezentuje niezliczone definicje pojęć: *motywacja*, *automotywacja*, *motyw*, *motywowanie*, *motywujące oddziaływanie*, ale też pojęć często traktowanych jako ich synonimy: *pobudzanie*, *inspirowanie*, *zachęcanie*, *wzbudzanie* itp. R. Denny, cytując opinię Institute of Manpower Studies, podkreśla, że słowo „motywacja” należy do sześciu najczęściej używanych słów w dokumentacji przedsiębiorstw. Motywowanie, zdaniem autora, to „najważniejsze z zadań zarządzania. Łączy w sobie umiejętności porozumiewania się, dawania dobrego przykładu, stawiania wyzwań, zachęcania, uzyskiwania reakcji, angażowania pracowników, delegowania obowiązków, rozwijania i szkolenia, informowania, instruowania oraz sprawiedliwego nagradzania [10]. Oleksyn T. uważa, że motywacja to „zespół oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów

i efektów oraz oczekiwań postaw i zachowań ludzi w danej organizacji” [25]. R. Jay traktuje motywację jako „zadośćuczynienie ludzkim pragnieniom i potrzebom” [16]. Zdaniem J. Penca jest to „proces wyboru dokonywany przez jednostkę między różnymi możliwymi zachowaniami, aby urzeczywistnić cele będące wynikiem cenionych przez nią wartości” [26]. K. Serafin twierdzi, że jest to „mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu lub realizację określonych interesów” [30]. Natomiast P. Louart uważa, że motywowanie to powodowanie, aby działania indywidualne łączyły się w całość i tworzyły sprawną organizację. Twierdzi on, że jeśli ma się właściwą osobę na stanowisku, to nie ma już nic do zrobienia. Jeśli natomiast stanowisko pracy zajmuje ktoś, kto nie powinien go zajmować, to nie ma takiego systemu kierowania na świecie, który byłby zdolny uratować sytuację [21]. W opinii H. Bienioka motywowanie w praktyce nie jest sprawą tak prostą i oczywistą [5], a G. Bartkowiak uważa, że jest to wręcz niemożliwe [3]. Wybrane i zaprezentowane powyżej definicje przedstawiono po to, aby udowodnić, że *motywacja pracowników* stanowi w istocie trudną w interpretacji kategorię poznawczą. Po pierwsze, dlatego, że wśród naukowców nie ma zgodności co do tego, czy pojęcia „motywacja” i „motywowanie”, są tożsame. To, co jedni nazywają „motywacją”, inni „motywowaniem”. Po drugie, w kontekście prezentowanych definicji nie można jednoznacznie stwierdzić, czy motywacja czy też motywowanie to „zespół oddziaływań”, „proces”, „mechanizm psychologiczny”, „powodowanie”, „zadośćuczynienie”, a może „stan”? Warto zauważyć, że sens większości wyżej przytoczonych definicji niestety bardziej zbliża nas w stronę wspomnianego na wstępie *manipulowania* niż *motywowania*. Poruszając się w tak skomplikowanym gąszczu pojęć nie trudno o błędy. Dla potrzeb niniejszego artykułu proponuje się potraktowanie „motywacji” jako „stanu” celu końcowego, do którego zmierzamy, a „motywowania”, jako procesu polegającego na uruchamianiu różnych narzędzi motywowania, które w konsekwencji ów „stan” mają wywołać.

Uporanie się z trudnymi do rozwikłania kwestiami terminologicznymi rodzi niestety kolejne wyzwania. Jednym z nich jest to, że nie można ze stuprocentową pewnością przewidzieć ludzkich zachowań [15]. Siła motywacji oraz jej trwałość zależą nie tylko od tego, jakie motywy zostaną pobudzone, nie tylko od dostępności czynników zaspokajających potrzeby, ale również od przeszkód i niepowodzeń spotykanych na drodze do realizacji motywu, rozumianego jako synonim potrzeb ludzkich [18]. Jak twierdzi R. Jay „...ludzie nie przystępują do pracy z pełną motywacją lub z góry zniechęceni. Są jak niezapisana karta, gotowi sporządzić wykaz wszystkich za i przeciw wykonywanej przez siebie pracy lub zajęcia. Wszystko zależy od tego, czy okoliczności sprzyjają ich osobistym potrzebom” [16]. Jakie miejsce w tym procesie zajmuje przełożony?

3. Przełożony (de)motywator?

W procesie motywowania ludzi do pracy szczególne miejsce zajmuje przełożony, jego kompetencje oraz jego poziom motywacji. Potwierdza to myśl sformułowana przez Enkelmanna: „Dlaczego tak niewielu menedżerów potrafi motywować swych pracowników? Ponieważ oni sami nie identyfikują się w pełni z firmą i dlatego brakuje im czynnika decydującego – siły przekonywania. Jak można skutecznie przekonać kogoś do czegoś, w co samemu się nie wierzy? Wyobraź sobie, że pracujesz jako sprzedawca samochodów marki Mercedes, ale w głębi duszy jesteś przekonany, że auta BMW są lepsze. Jak więc możesz sprzedawać mercedesy, nie mając zakodowanej wewnątrz informacji, że to najlepszy produkt? Z pewnością nie osiągniesz wysokiej wydajności i nikt nie oceni pozytywnie twojej pracy. Lepiej zmień firmę! [14]. Wielu autorów podkreśla, że **to szefowie demotywiają ludzi, a nie systemy motywacyjne** [24], [9], [8], [11]. Według Robert Half International wydajność pracy przeciętnego pracownika wynosi zaledwie 50%. Powodem tego są źle sprecyzowane cele, brak priorytetów, zły system zarządzania, brak informacji zwrotnej. Połowę czasu spędzanego w firmie ludzie marnują na zajmowanie się czymś, co nie ma nic wspólnego z ich pracą. Piją kawę, serfują w Internecie, spóźniają się do pracy lub wychodzą z niej wcześniej, zajmują się pogawędkami z kolegami lub swoimi prywatnymi sprawami. Czy to oznacza, że są złymi pracownikami? Jak mawiał Napoleon Bonaparte „nie ma złych żołnierzy, jeśli jest dobry generał”. A jak być dobrym liderem? Zdaniem J.Q. Adamsa „jeśli twoje działania inspirują innych do marzeń, do tego, aby uczyć się więcej, robić więcej i stać się kimś więcej, to znaczy, że jesteś liderem [32]. Wielu uzdolnionych ludzi opuszcza organizacje, ponieważ kierownictwo wyższego szczebla nie rozumie psychologii satysfakcji z pracy [22], [23], [29], [20], [19], [17]. Zakładają oni, że dobre wyniki w pracy oznaczają od razu szczęście pracownika. Takie myślenie wydaje się błędne. Dobrze wykształceni i zorientowani na sukces pracownicy pozostaną na dłużej w firmie tylko wtedy, gdy ich praca pokryje się z głęboko zakorzenionymi w ich świadomości zamiłowaniem. Takie zamiłowania to nie hobby, jak opera czy narciarstwo. Nie są nimi również zainteresowania typu historia Chin, giełda czy oceanografia. Głęboko zakorzenione w świadomości zamiłowania to długo rozwijane, naładowane emocjami pasje, które wplecione w naszą osobowość stanowią specyficzną mieszankę cech nabytych i wrodzonych. Głębokie zamiłowanie nie determinuje tego, w czym człowiek jest dobry, decyduje zaś o tym, jakiego rodzaju działania czynią go szczęśliwym. W pracy często takie szczęście przekłada się na zaangażowanie. Człowiek całkowicie zaangażowany w pracę nie myśli o jej zmianie. Menadżerowie muszą uważniej obserwować, co pracownicy określają jako lubiane, a co jako nielubiane w pracy. Nie zawsze jednak odnoszą się do swoich obowiązków z należyтым zaangażowaniem. Często twierdzą, że nie mogą pracować nad doskonaleniem pracowników, bo „nie mają czasu”, „nie potrafią tego robić”, „nie mają siły na to”, „nie są niańkami” [2]. Wielu liderów zupełnie nie dostrzega

wagi indywidualizacji doboru narzędzi zarządzania do preferencji poszczególnych pracowników, jako członków zespołów, skutecznie ich demotywuując [33]. Jak twierdzi Enkelmann: „Wiele osób z kadry kierowniczej nie docenia znaczenia komunikacji ze swoimi pracownikami. Kontrolują oni władzę, którą nad nimi sprawują i nic więcej. Łatwo też przestają dostrzegać tych pracowników, których potrzebują do osiągnięcia własnego celu. Nadużyciu władzy otwarte zostają wszystkie drzwi. Pozycja na szczycie czyni człowieka samotnym, wielki szef staje się nienaruszalny i korumpuje siebie oraz innych. Mocarz przestaje być kontrolowany z zewnątrz, pozostaje mu tylko samokontrola. Ale który człowiek, uważając siebie za nietykalnego i nieomylnego będzie sądził, że kontrolowanie siebie jest konieczne? Motywacja szybko staje się celem samym w sobie i służy już tylko utrzymaniu władzy (...). Jeżeli motywator¹ nie jest świadomy swojej odpowiedzialności i moralnego zobowiązania w stosunku do innych ludzi, może to stać się jego przekleństwem. Pozytywne kierowanie ludźmi oznacza nie tylko doprowadzanie swoich współpracowników i siebie do sukcesu, lecz także wykorzystanie własnych umiejętności przywódczych ze szczególną świadomością odpowiedzialności”[13]. Mianowicie P.F. Drucker zwraca uwagę na jeszcze inne ważne cechy przywódcy: „(...) Skuteczny przywódca wie o tym, że to on i nikt inny jest ostatecznie odpowiedzialny, nie obawia się siły swoich współpracowników i podwładnych. Źli przywódcy obawiają się i dlatego nieustannie robią wokół siebie czystki. Skuteczny przywódca chce współpracować z ludźmi silnymi, zachęca ich do pracy i sprawia mu to wielką przyjemność (...) Skuteczny przywódca uświadamia sobie oczywiście związane z tym ryzyko: ludzie kompetentni są zazwyczaj ambitni. Uświadamia sobie jednak też, że dużo większym ryzykiem jest zdać się na obsługę przez miernoty i że najgorsze świadectwo wystawia sobie przywódca wtedy, gdy po jego odejściu lub śmierci organizacja upada” [12].

Jak wynika z powyższych rozważań to właśnie menadżer, będący przywódcą, jest kluczową postacią w procesie motywowania pracowników. To jego charakter, osobowość, styl kierowania, metody zarządzania, otwartość na problemy nie tylko organizacji ale również pracowników, decydują o kształcie procesu zarządzania. To jego poziom wiedzy, umiejętności, świadomości i zakres wymagań wobec samego siebie stają się wzorem (lub antywzorem) dla pracowników. To on wreszcie staje się kluczową postacią w procesie budowania zespołu, dbałości o atmosferę w pracy i przyjazne relacje międzyludzkie. Skuteczny przywódca stoi w obliczu wielu wyzwań. Czy skuteczny przywódca rozumie też wagę zarządzania różnorodnością, jako nowatorskiej strategii zarządzania ludźmi?

¹ Motywator - osoba potrafiąca wzbudzać entuzjazm dzięki swojej charyzmie i sile motywacji.

4. Od generalizacji do personalizacji

Człowiekowi w jego życiu towarzyszy wiele elementów otoczenia, które w mniej lub bardziej istotny sposób warunkują układ potrzeb w jego hierarchii. Ludzi różnią odziedziczone cechy, środowisko życia, kontakty, dawne i obecne koleje życia, ustrój społeczny i gospodarczy, obyczaje, prawa, kryteria postępowania etycznego, religia, wartości i ideały. Ponieważ nie ma dwóch osób, których odziedziczone cechy byłyby identyczne, więc nie ma ludzi o identycznych układach potrzeb [31]. Ta trudność jest szczególnie dotkliwie odczuwana w środowisku pracy, gdzie skonstruowanie skutecznego systemu motywacyjnego, który uwzględniałby potrzeby każdego pracownika z osobna graniczy niemal z cudem. Próba zadowolenia pracownika przypomina balansowanie po linie, po której można poruszać się, czasem dłużej, czasem krócej, a czasem od razu z niej spaść [4]. W kontekście powyższego pozostaje zadać istotne pytanie: skoro wiadomo, że źródłem motywacji są ludzkie potrzeby, skoro wiadomo, jakie narzędzia można wykorzystać, aby wzbudzić motywację do pracy, to dlaczego wciąż opracowanie optymalnego systemu motywacyjnego należy traktować w kategorii luki w zarządzaniu? Być może wciąż nie dostrzega się w pełni rzeczywistej wagi indywidualizacji doboru narzędzi motywowania, wzięwszy pod uwagę chociażby kryteria różnorodności pracowników? Na potrzebę indywidualizacji w procesie zarządzania ludźmi zwraca uwagę firma ManpowerGroup, propagując postawę „one-size-fits-one” w zakresie identyfikacji rzeczywistych potrzeb pracowników, opracowywania warunków zatrudnienia, możliwości rozwoju kariery itd. [27]. Wspomina o niej także John Sullivan², twierdząc, że „Przyszłość HR będzie dotyczyła masowej personalizacji traktowania i nagród. Nie powinno się generalizować działań” [28]. Ludzie różnią się nie tylko przynależnością do określonej „generacji” („Generation X”, „Generation Y”, „Generation Z”, „Alpha Generation”, „New Silent Generation” itp.), ludzie różnią się także, a może przede wszystkim będąc jej członkami [7] oraz [6]. Nazwy są nieistotne. Ważne są postulaty, a one na pewno będą zmierzały w kierunku dalszej dywersyfikacji narzędzi motywowania i optymalizacji ich doboru, wzięwszy pod uwagę kryteria różnorodności pracowników, bowiem, aby wyzwolić w ludziach maksymalny stopień motywacji, konieczne jest dostosowanie metod motywacyjnych do poszczególnych pracowników [1]. Brak rzetelnej wiedzy na temat analiz oraz wniosków z nich płynących, dotyczących wpływu różnorodności pracowników (płeć, wiek, wykształcenie, rasa, miejsce zamieszkania, pochodzenie, wyznawana religia, niepełnosprawność itp.) na skuteczność procesów zarządzania, w tym skuteczność realizacji funkcji motywacyjnej w organizacji, stał się inspiracją do podjęcia własnych badań empirycznych w tym zakresie. W procesie badawczym zwrócono uwagę nie tylko na podstawowe kryteria różnorodności, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce

² Międzynarodowy ekspert specjalizujący się we wdrażaniu rozwiązań HR o wysokim wpływie na biznes. Autor ponad 900 artykułów i 8 książek z zakresu zarządzania talentami.

zamieszkania respondenta (różnorodność kulturowa), staż pracy (doświadczenie zawodowe pracownika). Analizie poddano także zależność między wielkością organizacji (wziąwszy pod uwagę liczbę zatrudnionych pracowników) oraz formą własności organizacji a skutecznością poszczególnych narzędzi motywowania. Ogółem w badaniach wzięło udział 287 respondentów z 28 państw świata, w tym 178 osób z Polski i 109 z zagranicy. Dobór próby badawczej nastąpił w sposób losowy. Uczestnikami badań byli członkowie zrzeszeni w Amerykańskiej Akademii Zarządzania oraz pracownicy różnych polskich organizacji, wzięwszy pod uwagę formę własności, wielkość firmy, sektor. Ankieta była przygotowana i wypełniana w wersji elektronicznej. Respondentów z zagranicy podzielono na trzy grupy: mieszkających w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, Europie oraz „Innych państwach” (Australia, Nowa Zelandia, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Singapur, Tajwan). Ocenie respondentów poddano łącznie 47 motywatorów, w podziale na trzy grupy: narzędzia materialne pieniężne (6 motywatorów), materialne pozapieniężne (16 motywatorów) i niematerialne (25 motywatorów). W niniejszym artykule zaprezentowano opinie respondentów, dotyczące ostatniej z wyżej wymienionych grup.

Analiza zebranego materiału faktograficznego została przeprowadzona na podstawie testu ANOVA Kruskala-Wallisa. W badaniach poziom istotności wyniósł $\alpha=0,05$. Przyjmuje się, że:

- gdy $p < 0,05$, to występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *),
- gdy $p < 0,01$, to występuje wysoce istotna zależność (**),
- gdy $p < 0,001$, to występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (***)

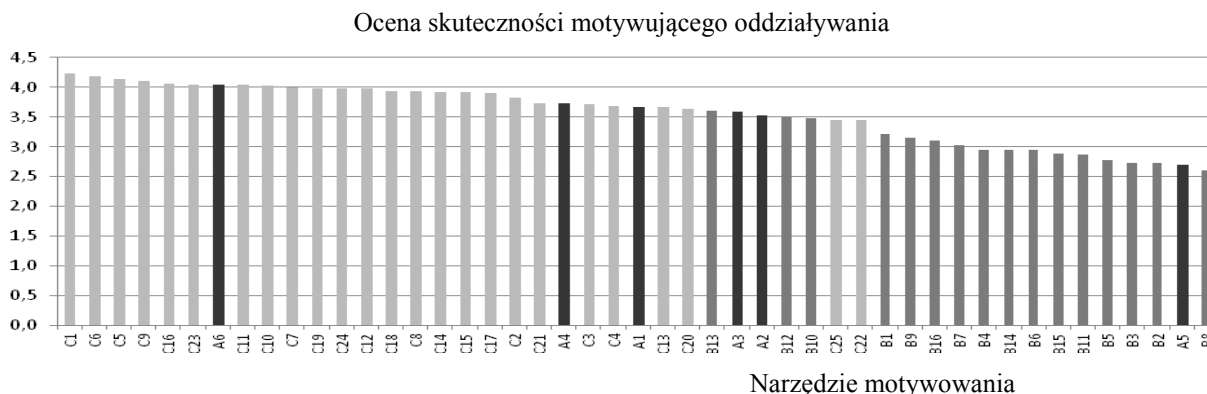
Uczestnicy badań zostali poproszeni o dokonanie oceny skuteczności w pięciostopniowej skali Likerta (1- najmniejsza skuteczność oddziaływania na motywację badanego, 5 - największa skuteczność oddziaływania na motywację badanego).

5. Motywatory niematerialne liderami w procesie skutecznego motywowania

W procesie badawczym, jak wspomniano wcześniej, diagnozie poddano łącznie 47 różnych narzędzi motywowania. Na rys. 1 przedstawiono ocenę wszystkich, aby bardziej wyeksponować opinie respondentów dotyczące narzędzi niematerialnych, będących przedmiotem dociekań w niniejszym artykule.

Jak można zauważyć, na rys. 1 dominuje kolor jasnoszary odpowiadający motywatorom niematerialnym. W grupie najskuteczniejszych znalazły się pewność zatrudnienia „C1”, dobre relacje ze współpracownikami „C6”, przyjazna atmosfera w pracy „C5”, możliwość awansu „C9”, dbałość o zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym

(szacunek dla czasu przeznaczanego na życie prywatne pracownika) „C16”, dobre relacje z przełożonym „C23”.



Rys. 1. Średnie skuteczności motywatorów materialnych pieniężnych (A1-A6), materialnych poza-pięniężnych (B1-B16) i niematerialnych (C1-C25)

Fig. 1. Average effectiveness of motivators material flows (A1-A6), the material outside money (B1-B16) and intangible assets (C1-C25)

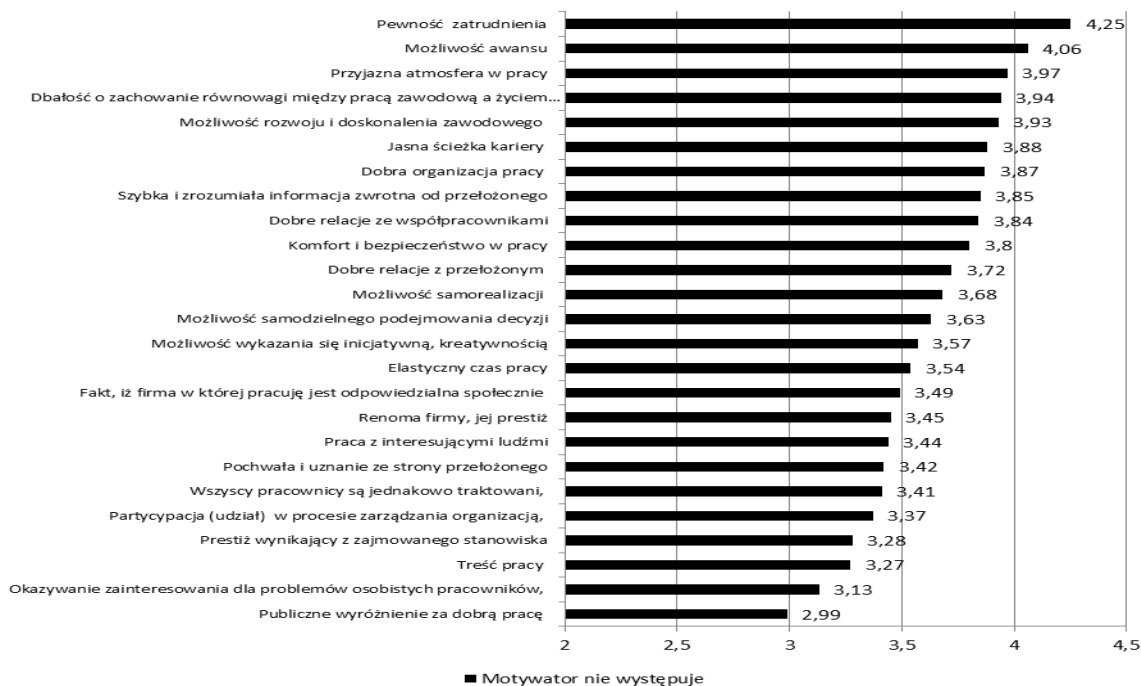
Źródło: opracowanie własne.

Wskazując najczęściej występujące w badanych organizacjach narzędzia niematerialne respondenci wymienili dobre relacje ze współpracownikami (82%), możliwość pracy z interesującymi ludźmi (76%) oraz przyjazną atmosferę w pracy (74%). Do najrzadziej występujących zaliczono natomiast takie motywatory, jak: elastyczny czas pracy (51% wskazań), jasna ścieżka kariery (47%) oraz możliwość partycypacji w procesie zarządzania organizacją (45%). Interesujące wnioski płyną z analizy opinii respondentów, dotyczących oceny skuteczności motywującego oddziaływania poszczególnych narzędzi w sytuacji, gdy „nie występują”³ one w danej organizacji i gdy „występują” w danej organizacji. Obrazuje to rys. 2 oraz rys. 3.

Nie występuje i nie ma dużego znaczenia dla pracowników: „publiczne wyróżnienie za dobrą pracę” (2,99), „okazywanie zainteresowania dla problemów osobistych pracowników” (3,13) oraz „treść pracy na ich stanowisku” (3,27). Wśród tych niematerialnych parametrów, które nie są stosowane, a mają kluczowe znaczenie dla badanych jest „pewność zatrudnienia” (4,25), „możliwość awansu” (4,06) oraz „przyjazna atmosfera w pracy” (3,97).

Wśród tych parametrów niematerialnych, które są stosowane i mają największą siłę motywującego oddziaływania na pracownika znalazły się: „możliwość samorealizacji” (4,35), „elastyczny czas pracy” (4,28) oraz „możliwość samodzielnego podejmowania decyzji” (4,26). Wśród tych występujących, ale zdecydowanie mniej cenionych znalazły się: „okazywanie zainteresowania dla problemów osobistych pracowników” (3,71), fakt, że firma, w której respondent jest zatrudniony jest społecznie odpowiedzialna (3,86) oraz „równe traktowanie pracowników” (3,86).

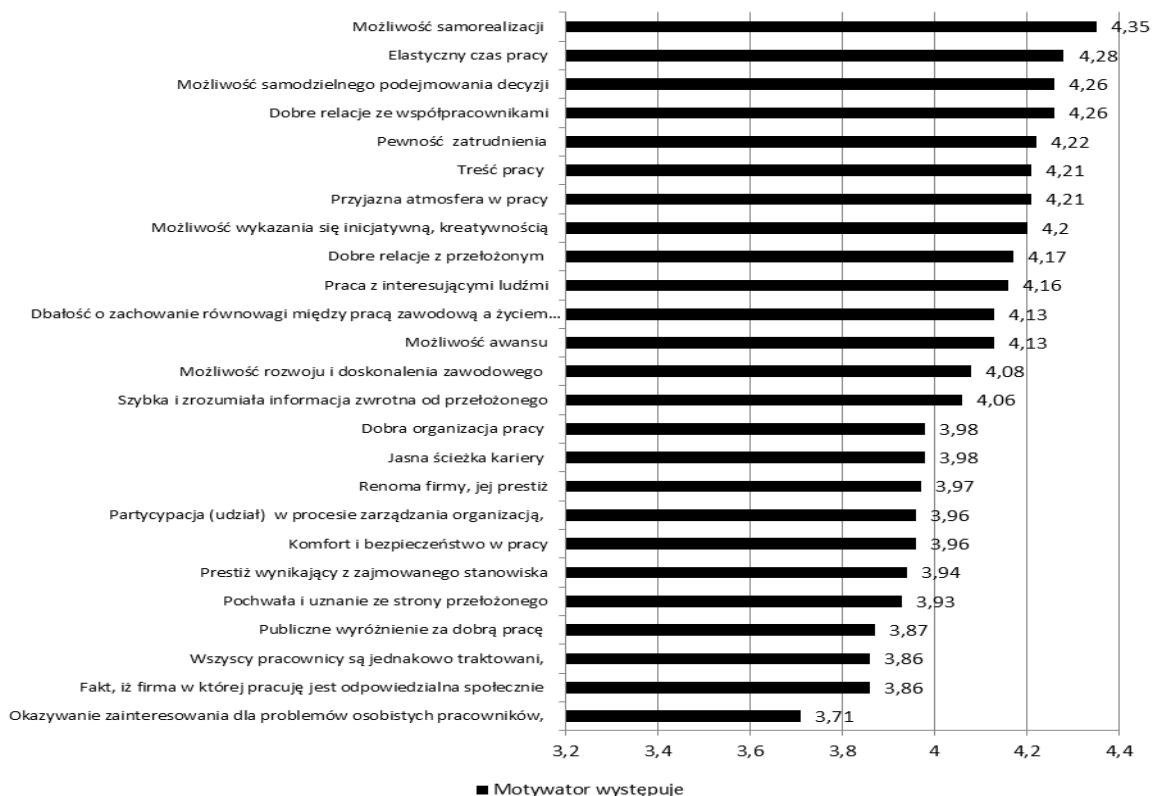
³ Respondentów zapytano, na ile skutecznie oddziaływałby na ich motywację dany motywator, jeśli w organizacji by go włączono do grupy narzędzi motywowania.



Rys. 2. Ocena skuteczności motywatorów niematerialnych w przypadku ich niewystępowania w organizacji

Fig. 2. Evaluation of the effectiveness of motivators assets if they do not act on the organization

Źródło: opracowanie własne.



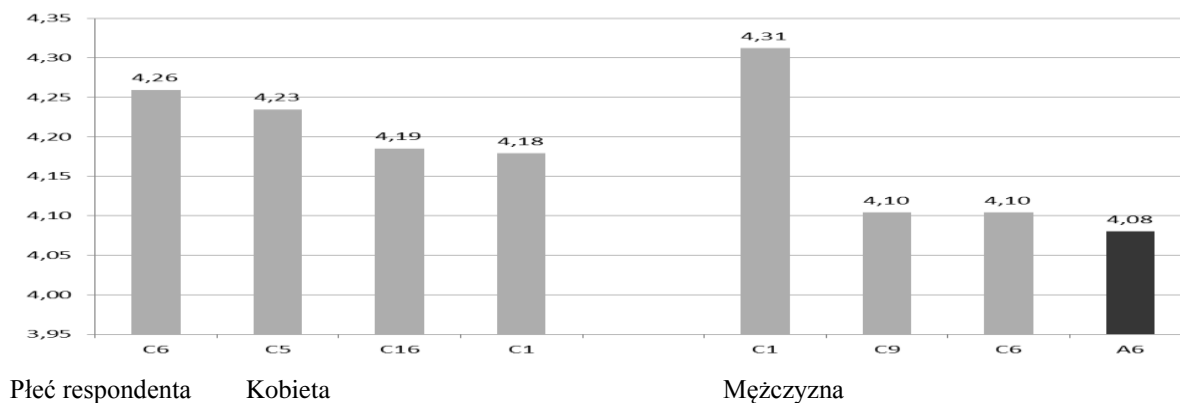
Rys. 3. Ocena skuteczności motywatorów niematerialnych w przypadku ich występowania w organizacji

Fig. 3. Evaluation of the effectiveness of motivators assets in the event of their occurrence in the organization

Źródło: opracowanie własne.

Powracając do zasadniczej idei przyjętej w niniejszym artykule warto przyjrzeć się wynikom badań, odnoszącym się do preferencji respondentów, wzięwszy pod uwagę kluczowe kategorie ich różnorodności, tj. płeć, wiek, wykształcenie oraz staż pracy. Na rys. 4 uwidoczniono ranking najwyższej ocenionych motywatorów przez kobiety i mężczyzn.

Ocena skuteczności motywatora



Rys. 4. Ocena skuteczności motywatorów a płeć

Fig. 4. Evaluation of the effectiveness of motivators and respondent's sex

Źródło: opracowanie własne.

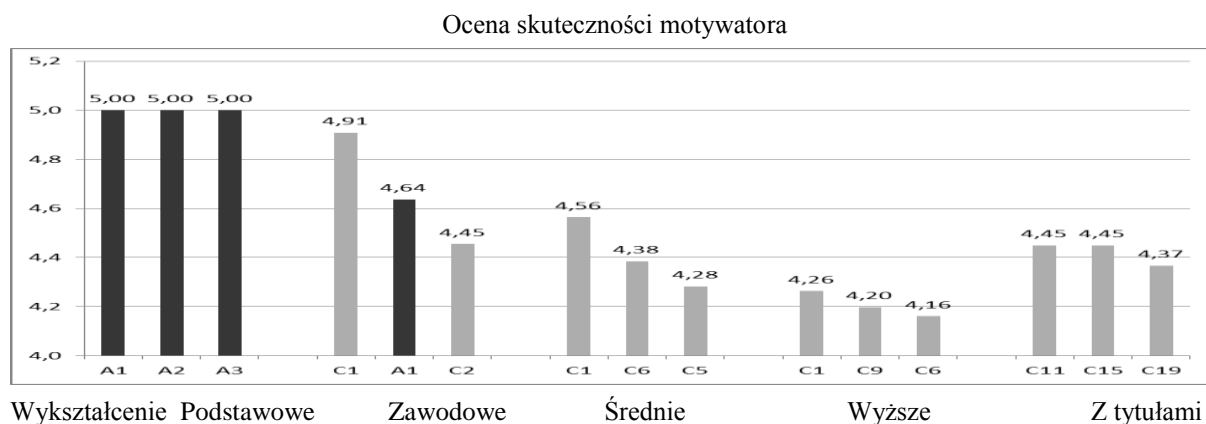
Najbardziej skuteczne motywatory w opinii kobiet to „dobre relacje ze współpracownikami – C6”, „przyjazna atmosfera w pracy – C5”, „dbałość o zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym pracownika – C16” oraz „pewność zatrudnienia – C1”. W przypadku mężczyzn są to kolejno: „pewność zatrudnienia – C1”, „możliwość awansu- C9”, „dobre relacje ze współpracownikami – C6” oraz „awans z równoczesną podwyżką – A6”.

Jeśli chodzi o wiek test wykazał dwie zależności. Z katorią „wieku” koreluje „pewność zatrudnienia” $p < \alpha$ ($p=0,0337$) oraz „komfort i bezpiec zeństwo pracy” $p < \alpha$ ($p=0,0447$). Najskuteczniej „pewność zatrudnienia” oddziałuje na najmłodszych respondentów, w wieku od 18 do 25 lat (4,55) oraz w grupie osób w wieku od 46 do 55 lat (4,4). Najsłabsza skuteczność jest w grupie osób najstarszych – powyżej 55 lat (3,97). To dość interesująca obserwacja. Można byłoby oczekiwać relacji odwrotnej. „Komfort i bezpieczeństwo w pracy” to najskuteczniejszy motywator w odniesieniu do osób najmłodszych – w wieku od 18 do 25 lat (4,15) oraz w grupie osób w wieku od 46 do 55 lat (4,09). Najsłabsza skuteczność jest w grupie osób najstarszych – powyżej 55 lat (3,62).

Interesujących spostrzeżeń dostarcza także rys. 5, przedstawiający ranking najskuteczniejszych motywatorów w opinii respondentów o różnym poziomie wykształcenia.

Generalnym spostrzeżeniem, jakie wynika z analizy treści przedstawionej na rys. 5 jest to, że w większości przypadków do najskuteczniejszych motywatorów zaliczono narzędzia niematerialne. Dotyczy to osób z wykształceniem zawodowym, średnim, wyższym i tych, posiadających stopnie i tytuły naukowe. Wyjątkiem są respondenci z wykształceniem podstawowym.

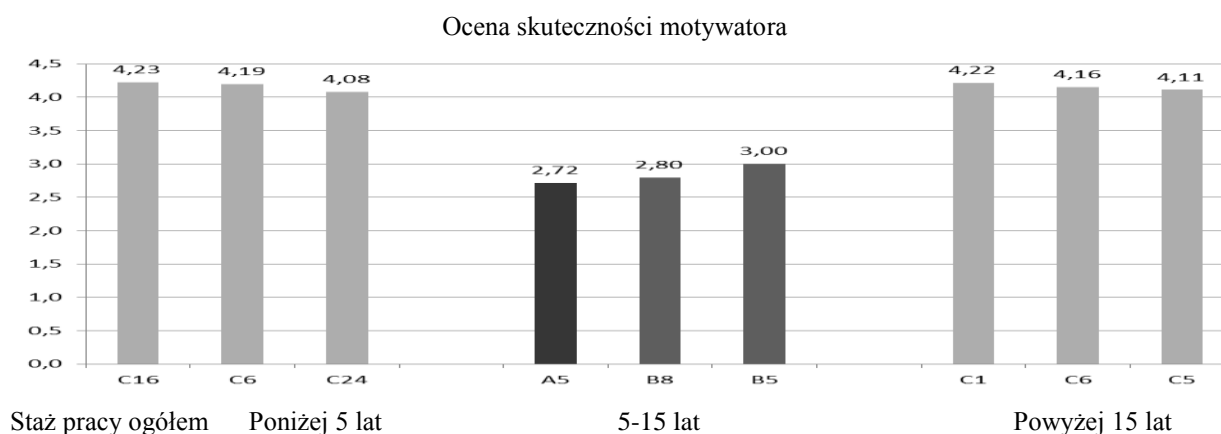
Ostatnią kategorią, na którą postanowiono zwrócić uwagę (w niniejszym artykule) jest „staż pracy” respondenta – rys. 6.



Rys. 5. Ocena skuteczności motywatorów a wykształcenie

Fig. 5. Evaluation of the effectiveness of motivators and respondent's level of education

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Ocena skuteczności motywatorów a staż pracy respondentów ogółem

Fig. 6. Evaluation of the effectiveness of motivators and respondent's period of work generally

Źródło: opracowanie własne.

Osoby najkrócej pracujące najwyżej cenią motywatory niematerialne: „Dbałość o zachowa nie równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym – C16”, „Dobre relacje ze współpracownikami – C6”, „Szybka i zrozumiała informacja zwrotna od przełożonego – C24”. „Pewność zatrudnienia – C1”, „Dobre relacje ze współpracownikami – C6” oraz „Przyjazna atmosfera w pracy – C5” to najskuteczniej oddziałujące narzędzia motywowania wśród osób pracujących ponad 15 lat. Pracownicy zatrudnieni dłużej niż 5 lat, a krócej niż 15 uznali, że najbardziej cenna jest dla nich możliwość awansu z równoczesną podwyżką.

6. Podsumowanie

Motywowanie ludzi do pracy to trudny proces. Poszukując metod optymalizacji skuteczności tegoż procesu zauważono, że generalizowanie nie sprawdza się i należy rozejrzeć się za nowymi rozwiązaniami. Wiedząc, że każdy pracownik ma nieco odmienne oczekiwania, potrzeby, naprawdę nie powinno się motywować „różnych” pracowników „tymi samymi” motywatorami, nie wolno też traktować ich w sposób stereotypowy. Mimo że jak się zdaje pracodawcy znają świetnie ową zasadę, w praktyce wykazują się pewnego rodzaju nieudolnością.

Dostrzeżenie rzeczywistych różnic między ludźmi to istotny czynnik determinujący skuteczność procesu zarządzania. Dopasowanie metod zarządzania, stylu przywództwa, wreszcie narzędzi motywowania do potrzeb, preferencji, możliwości i kompetencji „poszczególnych”⁴ pracowników to droga we właściwym kierunku. Zaprezentowane w niniejszym artykule cząstkowe⁵ wyniki badań wskazują, jak często mylnie zakładamy, że najskuteczniejszym od lat narzędziem motywowania jest „wysokość wynagrodzenia zasadniczego”. Nie jest nim także premia, nagroda pieniężna czy też akcje firmy. W wyniku analizy danych okazało się, że czołowe miejsca w rankingu najskuteczniejszych motywatorów zajmują, całkowicie zapomniane i niedoceniane przez wielu, narzędzia niematerialne. Wniosek taki powinien stać się powodem do zadowolenia dla wielu pracodawców, którzy nieustannie narzekają na brak funduszy, szczególnie w czasach kryzysu ekonomicznego. Powinien także stać się inspiracją do głębszych przemyśleń nad możliwościami, jakie niesie lepsze zrozumienie istoty i mechanizmu działania tychże narzędzi.

Bibliografia

1. Allan J.: Motywowanie. Wydawnictwo samorządowe FRDL, Warszawa 1998.
2. Allen S.J., Kusy M.: The little book of leadership development. 50 ways to bring out the leader in every employee, New York 2011.
3. Bartkowiak G.: Psychologia zarządzania. AE, Poznań 1997.

⁴ Wziąwszy pod uwagę płeć, wiek, wykształcenie, stopień sprawności, religię, orientację seksualną, staż pracy pracowników itp.

⁵ Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule stanowią jedynie wycinek badań całościowych, których celem była diagnoza stopnia motywującego oddziaływania wybranych narzędzi motywowania (w liczbie 47) na poszczególnych pracowników organizacji polskich i zagranicznych, wzięwszy pod uwagę wybrane kategorie ich różnorodności. W efekcie opracowano optymalne modele systemów motywacyjnych dla poszczególnych grup pracowników (np. kobiet i mężczyzn, osób w poszczególnych kategoriach wiekowych, osób posiadających różny poziom wykształcenia, osób z różnym stażem pracy, pracowników mikroprzedsiębiorstw, firm małych, średnich i dużych, prywatnych, państwowych, organizacji trzeciego sektora itd.). Zebrany materiał faktograficzny stanowi cenną bazę informacji dla pracodawców, stanowiąc tym samym wkład w rozwój nauki.

4. Beaubien E.E.: Motivation myths. "Executive Excellence" 1997, No. 1.
5. Bieniok H.: (red.): Metody sprawnego zarządzania, Placet, Warszawa 1997.
6. Brown P.: Talking about my generation. Promotions& Incentives, London January 2007.
7. Casison J.: One size does not fit all. Diversity rules. The HR Guide to Recognition& Incentives, Special Section, June 2008.
8. Coonce R.: Motivation: key to a better job. "Training and Development" 1996, No. 4.
9. Darling K.: Arn J., Gatlin R., How to effectively reward employees? "Industrial Management" 1997, No. 7-8.
10. Denny R.: Motywowanie do zwycięstwa. Jak działać efektywniej- sprawdzone techniki, IFC PRESS, Kraków 1999.
11. Deter J.R., Burriss E.R.: Leadership behavior and employee voice: is the door really open? "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 4.12.
12. Drucker P.F.: Myśli przewodnie Druckera, MT Biznes, Warszawa 2001.
13. Enkelman N.B.: Biznes i motywacja, Wyd. Galaktyka, Łódź 1997.
14. Enkelman N.B.: Charyzma, Studio Emka, Warszawa 2000.
15. Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999:
16. Jay R., Biznes. Kierowanie zespołem, Wyd. Galaktyka, Łódź 1998.
17. Kark R., Dijk D.: Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership process, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, No. 2.
18. Karlof B.: Strategia biznesu, BMiB, Warszawa 1992.
19. Kreps D.M.: The interaction between norms and economic incentives. Intrinsic motivation and entrinsic incentives. "AEA Papers and Proceedings" 1997, No. 5.
20. Lefauve S.: Getting results while keeping your soul, "Leader to Leader" 1998, No. 9.
21. Louart P.: Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Kwantum, Warszawa 1996.
22. Luu L., Hattruo K.: An investigation of country differences in the relationship between job satisfaction and turnover intentions. Applied H.R.M. Research" 2010, Vol. 12, No. 1.
23. Mainemelis CH.: Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas,
24. "Academy of Management Review" 2010, Vol. 35, No. 4.
25. Nelson B.: Low-cost ways to energize employees. "HR Magazine" 1997, No. 12.
25. Oleksyn T.: Praca i płaca w zarządzaniu, PiSW, Warszawa 1997.
26. Penc J.: Zarządzanie w praktyce, INFOR, Warszawa 1998.
27. Raport MANPOWERGROUP, Przewodnik po erze człowieka – opracowanie eksperckie, Warszawa 2013, www.manpower.pl, data pobrania – maj 2014.
28. Raport, Angażowanie pracowników. Klucz do sukcesu firmy, 06/2012, www.HRStandard.pl,_data pobrania – maj 2014.
29. Romano C.: Innovation For Motivation, American Management Association, 1996, No. 3.
30. Serafin K.: Człowiek w organizacji, GWSH, Katowice 1996.

31. Shipp A.J.: Jansen K.J., Reinterpreting time in fit theory: crafting and recrafting narratives of fit in medias res. "Academy of Management Review" 2011, Vol. 36, No. 1.
32. Tracy B.: Full engagement. Inspire, motivate and bring out the best in your people, AMACON, New York 2011.
33. Wu J.B., Tsui A.S., Kinicki A.J.: Consequences of differentiated leadership in groups, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53, No. 1.

Abstract

Among many different motivation tools, the material one are used to be treated as the most efficient. In this article author presents the results of own scientific research which show that in practice intangible tools are appreciated by employees more than money and that the value of motivators differ if they act or not in the organisation.