

KATARZYNA MICHALIK*

Typologia czynników motywacji

Słowa kluczowe: czynniki motywacyjne, typologia, motywacja, proces motywowania, system motywowania

Streszczenie: W artykule podjęto próbę opisanie czynników motywacji wraz z podziałem typologicznym. Przedstawiona została również istota i definicje motywacji, jak też podział czynników motywacji według cech takich jak: ogólne środowisko pracy, otoczenie pracownika, cechy pracownika, kierunki i zakres oddziaływania oraz sposób i formy oddziaływania.

1. Proces motywacji – uwagi wstępne

W ramach kierowania przedsiębiorstwem znajomość problematyki motywacji do pracy stanowić winna decydujący składnik procesu zarządzania. Układ sił zachęcających ludzi do zachowania się w określony sposób to podstawowa wiedza, jaką powinni dysponować menedżerowie. Wykorzystując tę wiedzę, mogą oni modelować motywację poprzez identyfikację i dobór instrumentów zarządzania, uwzględniając cele przedsiębiorstwa, możliwości kadrowe czy oczekiwania pracowników. Czynniki motywacyjne należą do instrumentów zarządzania i mogą to być tkwiące w pracy osiągnięcia, awans, uznanie, odpowiedzialność, praca sama w sobie, a także wynagrodzenie.

Organizacje tworzą systemy motywacyjne, czyli zestawy bodźców wywierających wpływ na zachowanie ich uczestników. Inaczej system motywacyjny to system oddziaływań organizacji na swoich uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia firmy. Osiągnięcie celu procesu motywacji to dla przedsiębiorstwa w efekcie wzrost konkurencyjności firmy, a dla pracownika uczucie satysfakcji, nagroda, radość z uzyskanego efektu, która stymuluje do dobrego wykonania kolejnych zadań.

* mgr Katarzyna Michalik – Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o. o. w Tarnowie.

System motywacyjny to zbiór narzędzi motywowania oraz czynników motywacyjnych, które są powiązane i tworzą całość. Jego celem jest tworzenie odpowiednich warunków oraz skłanianie pracowników do oczekiwanych zachowań względem celów firmy (Kozioł, 2002, s. 59).

Wpływ wyodrębnionych grup czynników na funkcjonujące w organizacjach systemy motywacyjne nie ma jednak wyłącznie charakteru bezpośredniego. Indywidualne cechy pracowników, organizacji i otoczenia oddziałują także bezpośrednio na siebie. Zależności pomiędzy systemem motywacyjnym a czynnikami motywacyjnymi nie są wyłącznie jednokierunkowe. Funkcjonujące w praktyce rozwiązania w zakresie motywowania oddziałują także bezpośrednio lub pośrednio na zatrudnionych w tej organizacji pracowników, zmieniając organizację bądź wpływając na otoczenie. Przykładem wpływu systemów motywacyjnych na indywidualne cechy pracownika jest system wynagrodzeń oparty na kompetencjach. Zachęcając finansowymi nagrodami do podnoszenia kwalifikacji, organizacja wpływa znacząco na cechy zatrudnionych w niej osób. System motywacyjny może także oddziaływać na organizację. Wprowadzane na szeroką skalę metody wynagradzania pracowników, a w szczególności kadry kierowniczej za pomocą opcji i akcji firmy może spowodować, iż motywowani w ten sposób pracownicy zostaną istotną grupą akcjonariuszy (Karaś, 2004, s. 92–94).

2. Istota i rodzaje motywacji

Pojęcie motywacji wyodrębnione zostało z ogółu nauk na początku XX stulecia. Pierwsze analizy zjawisk i problemów motywacyjnych pojawiają się wraz z wyodrębnieniem psychologii jako nauki oraz początkami naukowej organizacji i zarządzania.

Motywację określa się jako proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione są dwa warunki (Pawłowska, 2009):

- osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne;
- prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera.

W mechanizmie tym dochodzi do interferencji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji. Według psychologów natężenie motywacji jest funkcją trzech zmiennych:

- siły procesu motywacyjnego;
- jego wielkości;
- intensywności.

Natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą użyteczności bądź prawdopodobieństwa.

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Motywacja do pracy poddaje się kształtowaniu, które odbywa się drogą identyfikacji i doboru instrumentów motywowania, po uwzględnieniu z jednej strony celów przedsiębiorstwa i cech osobowościowych, z drugiej natomiast osobowych systemów wartości i oczekiwań pracowników (Gableta [red.], 1999, s. 84).

Obiektem motywowania jest osobowość pracownika. Bywa ona definiowana w psychologii pracy jako szczególny i względnie trwałe układy cech fizjologicznych i psychicznych człowieka. Ze względu na złożoność osobowości człowieka proces motywowania nie zawsze jest skuteczny. Przyczyną nieskuteczności motywowania jest z reguły brak dogłębnej znajomości nastawienia, oczekiwań i aspiracji człowieka w sytuacji pracy. Podmiotami motywowania są oprócz naczelnego kierownictwa firmy, które tworzy i wprowadza systemy bodźców ekonomicznych oraz pozaekonomicznych, także bezpośrednio przełożony oraz współpracownicy danej jednostki (Piwowarczyk, 2006, s. 34–35).

Wybrane definicje motywacji w ramach nauki organizacji i zarządzania przedstawiono w tabelicy 1.

Tabela 1

Przegląd definicji motywacji

| | |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J. Reykowski | Proces psychicznej regulacji, od której zależy kierunek ludzkich czynności, oraz ilość energii, jaką człowiek jest gotów przeznaczyć na osiągnięcie danego celu. Proces ten wpływa na czynności człowieka tak, aby doprowadziły do uzyskania określonego wyniku. |
| A. Stabryła | Atrybut świadomości człowieka jako cechy, która uzasadnia aktywizację działania bądź jej zaniechanie. |
| S. Borkowska | Ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu: podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku. |
| M. Juchnowicz | Motywacja: – chęć dokładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów; – siła, która wywołuje, kierkuje i podtrzymuje zachowania ludzi. |
| M. Armstrong | Motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób. |

Źródło: opracowanie własne.

Motywacja w pracy może mieć różny charakter. Najczęściej mówi się o motywacji wewnętrznej i zewnętrznej. Motywację, która pobudza do osiągnięcia celów dających człowiekowi użyteczność bezpośrednią, nazywa się motywacją wewnętrzną, i odwrotnie – motywację do osiągnięcia celów mających walor użyteczności pośredniej nazywa się motywacją zewnętrzną (Reykowski, 1976, s. 88–89).

Połączenie wpływu bodźców zewnętrznych z motywacją wewnętrzną proponuje kompleksowa teoria wzbogacania pracy zaproponowana przez J.R. Hakmana

i G.R. Oldhama. Zgodnie z nią pragnienie dobrego wykonania zadania oraz ogólna satysfakcja z pracy wiążą się z doświadczeniami pracownika odnośnie do:

- odczuwanego znaczenia pracy;
- poczucia odpowiedzialności;
- znajomości wyników pracy.

Brak świadomości któregośkolwiek z tych elementów oznacza niemożność osiągnięcia motywacji wewnętrznej i ogólnej satysfakcji z pracy. Jednocześnie motywacja wewnętrzna zwiększa wydajność pracownika. Na każdy z trzech głównych elementów można wpływać przez odpowiednie kształtowanie charakteru pracy. Na poczucie znaczenia pracy wpływają takie czynniki jak: różnorodność umiejętności potrzebnych do wykonywania pracy; stopień odpowiedzialności pracownika za całą pracę lub jej jasno wydzieloną część; stopień, w jakim praca determinuje życie innych ludzi w organizacji i w otoczeniu. Na poczucie odpowiedzialności wpływa autonomia pracownika, czyli stopień niezależności, jaki ma on przy planowaniu pracy, formułowaniu i osiąganiu wyznaczonych celów. Natomiast znajomość wyników pracy jest determinowana przez informację zwrotną, czyli stopień, w jakim odbiorca działań przekazuje jasną i bezpośrednią informację na temat wydajności i efektywności pracownika (Aniszewska, 2007, s. 135–136).

Połączenie motywacji i zarządzania przekłada się na budowę pewnego określonego systemu motywowania¹. W ramach tego systemu wydzielić oraz definiować można także konkretne funkcje motywacyjne zarządzania poprzez:

- realizację powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację;
- wyasygnowanie dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości;
- poszanowanie tych wartości, które organizacja uznaje za cenne, a które tworzą jej zasoby kulturowe (solidność, terminowość, dyscyplina pracy);
- rozwój osobowy i zawodowy;
- podejmowanie trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych (por. Czermiński i in., 2001, s. 296).

Reasumując, należy podkreślić, że system motywowania jest zbiorem nieodzownych instrumentów i narzędzi zarządzania. Kryterium wyboru tych środków powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego. W praktyce nowoczesnych przedsiębiorstw problem ten sprowadza się nie tyle do budowy zintegrowanych, złożonych i rozbudowanych systemów motywacyjnych, co głównie do wyboru narzędzi i czynników motywacyjnych będących kompozycją środków motywacyjnych, tworzących programy motywowania. Programy adresowane do licznych grup czy kategorii pra-

¹ System motywowania to czynniki oddziaływania motywacyjnego, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy. Czynniki te ujęte razem tworzą system motywacyjny, który stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, służących realizacji misji i celów danej organizacji oraz uwzględniających możliwe i celowe do uwzględnienia potrzeby i oczekiwania pracowników (por. Kopertyńska, 2009).

owników można uznać za motywacyjne programy uniwersalistyczne. W nowoczesnym procesie wytwórczym duże znaczenie ma postawa ludzi w nim uczestniczących, kierujących się różnymi motywami (Kozioł, 2002, s. 8–9).

3. Typologia czynników motywacyjnych

Aby dokonać zabiegu systematyzującego, polegającego na wyróżnianiu w obrębie danego zbioru czynników jednego lub więcej typów, grupowaniu, porządkowaniu i podziale tychże materii według ustalonych typów, wstępnie musimy określić definicję czynnika motywującego oraz przytoczyć typologię za teoretykami nauki o zarządzaniu.

Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników (Pocztowski, 2003, s. 233–242).

Czynnikiem oddziaływania motywacyjnego są wszystkie te elementy, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy (Kopertyńska, 2009).

Czynniki motywacyjne należą do instrumentów zarządzania. Tymi instrumentami są także czynniki dyrektywne (nakazy, zakazy), parametry ekonomiczno-finansowe, normy prawne, techniki negocjacji, metody rachunkowe (np. analiza ekonomiczna, metody optymalizacyjne). Generalne instrumenty zarządzania to narzędzia, które stanowią zestaw czynników ekonomiczno-finansowych, psychologicznych, administracyjno-prawnych, politycznych itp., wpływających na funkcjonowanie systemów społeczno-gospodarczych (Stabryła, 1998, s. 187).

Powszechnie wykorzystywana w opisie czynników motywacji pracy koncepcja motywowania nawiązująca do potrzeb jako podstawowych motywów działania opracowana została przez Fryderyka Herzberga. Dwuczynnikowy model elementów przynoszących satysfakcję lub pozbawiających jej wskazuje, że istnieją grupy czynników, które pozostają w specyficznej relacji z poziomem satysfakcji z wykonywanej pracy. Pierwsze z nich noszą nazwę czynników higieny i leżą u podstaw poczucia niezadowolenia z pracy. Drugie to czynniki motywacyjne wywołujące zadowolenie z wykonywanej pracy.

Czynniki higieny są podstawową przyczyną poczucia niezadowolenia z pracy. Ich cechą charakterystyczną jest „zewnątrność” i względna niezależność od osoby wykonującej konkretną pracę. Nie ma ona możliwości kontroli tychże czynników. Wchodzą one w skład szeroko rozumianego środowiska pracy i jeśli nie osiągną minimalnego poziomu, wywołują poczucie niezadowolenia z pracy. Jeżeli zaś poziom ten zostanie osiągnięty, nie są one wystarczającym powodem wyzwalającym pozytywną motywację do pracy.

Czynniki te obejmują następujące elementy:

- wynagrodzenie oraz czynniki dodatkowo płynące z pracy;
- bezpieczeństwo w pracy i zabezpieczenie na przyszłość;

- warunki pracy: odpowiednia temperatura powietrza, oświetlenie, godziny pracy;
- status: przywileje, pozycja społeczna, symbole pozycji społecznej;
- polityka firmy i jasność stosowanych kryteriów;
- rodzaj relacji interpersonalnych między pracownikami, przełożonymi i podwładnymi;
- możliwości osiągnięcia satysfakcjonujących relacji w stosunkach społecznych firmy.

Czynniki motywacji są elementami wywołującymi poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy. Zawarte są w charakterze samej pracy. Niedostateczne ich uwzględnienie jest przyczyną braku satysfakcji z pracy. Z kolei zrealizowanie czynników motywacji choćby na dostatecznym poziomie wyzwala pozytywną motywację do pracy. Czynniki motywujące do pracy obejmują (Bartkowiak, 1999, s. 123–124):

- dążenie do osiągnięć, możliwość sprawdzenia siebie poprzez zrealizowanie konkretnego celu;
- przeświadczenie, że określony wysiłek włożony w pracę zostanie dostrzeżony i doceniony;
- wzrost poczucia odpowiedzialności, przyjmowanie większego zakresu obowiązków;
- progresja pozycji społecznej w pracy jako rezultat włożonego w pracę własnego wysiłku;
- możliwość własnego rozwoju w zakresie wzrostu poziomu wiedzy i doświadczenia zawodowego.

Na podstawie tych obserwacji Herzberg stwierdził, uwzględniając czynniki higieny i motywacji, że proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym etapie kierownicy muszą zapewnić swoim podwładnym właściwe czynniki higieny psychicznej, nie pobudzając motywacji, a jedynie sprawiając, że pracownicy nie poczują niezadowolenia. Dlatego też kierownicy powinni przejść do etapu drugiego, czyli dać pracownikom okazję do odczucia takich czynników motywacyjnych, jak wola osiągnięć i uznania. W wyniku tego podejścia pracownicy odczuwają wyższy poziom zadowolenia z prac i motywacji do pracy (por. Koziół, 2002, s. 43–44).

Podstawę do sformułowania teorii Herzberga stanowiły wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 1959 r. w formie wywiadu bezpośredniego wśród 203 księgowych i inżynierów. Przedmiotem badań była analiza czynników sytuacyjnych związanych ze zdarzeniami, w których badani odczuwali skrajnie negatywne lub skrajnie pozytywne odczucia do wykonywanej pracy. Przeprowadzona analiza danych empirycznych wykazała, że w opisie zdarzeń dobrych 78% wymienionych czynników sytuacyjnych stanowiły czynniki wewnętrzne, a tylko 22% czynniki zewnętrzne, natomiast w przykładach złych 64% stanowiły czynniki zewnętrzne, a 36% wewnętrzne. Według Herzberga uzyskane wyniki wskazują, iż tradycyjne podejście do satysfakcji

z pracy, zakładające, że dyssatisfakcja oraz satisfakcja z pracy są powodowane przez zakres występowania tych samych czynników sytuacyjnych, było błędne. Okazało się bowiem, iż różne czynniki wywołują satisfakcję i dyssatisfakcję, a przeciwnością satisfakcji z pracy nie jest dyssatisfakcja, lecz brak satisfakcji, zaś przeciwieństwem dyssatisfakcji jest brak dyssatisfakcji (por. Karaś, 2004, s. 26).

W zbiorze czynników motywacyjnych można wyodrębnić podklasę uwarunkowań, które są charakterystyczne dla środowiska pracy, a także podklasę środków zachęty oraz środków perswazji. Czynniki motywacyjne w działalności praktycznej poddaje się analizie z punktu widzenia istotności ich wpływu na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi (Stabryła, 1996, s. 187).

Inny sposób podziału czynników motywujących pracowników do pracy podaje Adam Stabryła, który jest zdania, iż w zbiorze czynników motywacyjnych można wyodrębnić podklasę uwarunkowań, które są charakterystyczne dla środowiska pracy, a także podklasę środków zachęty oraz środków perswazji. W tabelicy 2 przedstawiono wykaz czynników motywacyjnych, które w działalności praktycznej poddaje się analizie z punktu widzenia istotności ich wpływu na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 2

Czynniki motywacyjne

| Wyszczególnienie |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Środowisko pracy</p> <p>1.1. Środowisko społeczne</p> <p>1.2. Lokalizacja przedsiębiorstwa i środowisko naturalne</p> <p>1.3. Wyposażenie techniczne</p> <p>1.4. Sytuacja ekonomiczna</p> |
| <p>2. Środki zachęty</p> <p>2.1. Bodźce materialne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – płace; – premie; – fizyczne warunki pracy; – lecznictwo; – wyjazdy zagraniczne; – mieszkania; – nagrody; – inne. <p>2.2. Bodźce niematerialne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – system więzi społecznych; – system oceny efektów pracy; – system współzawodnictwa (ranking pracowniczy i kierowniczy). |
| <p>3. Środki perswazji</p> <p>3.1. Oddziaływanie wychowawcze przełożonych</p> <p>3.2. Informowanie</p> |

Proces zarządzania ukierunkowuje stosowanie czynników motywacyjnych na osiągnięcie zamierzonego „zachowania wytwórczego” pracowników. Zachowanie to wyraża reakcję ludzi w procesie pracy, określoną przede wszystkim w wymiarze zadaniowym (organizacyjnym i produkcyjnym). Należy przy tym zaznaczyć, że system motywacyjny może mieć jeszcze inne odmiany, odniesione przykładowo do zachowań społecznych, politycznych (obywatelskich), kulturowych. Pełnią one rolę uzupełniającą w stosunku do systemu motywacyjnego typu zadaniowego, wzmacniają jego wpływ i znaczenie, łącznie składając się na efekt synergiczny procesu pracy (Stabryła, 1996).

- Z kolei Leszek Kozioł proponuje podział czynników motywacji ze względu na:
- cechy sytuacji roboczej;
 - system wartości i szeroko rozumianych kwalifikacji pracownika.

Cechy sytuacji roboczej obejmują system wynagrodzeń, politykę socjalną, system oceniania pracowników, kulturę organizacji, a także bezpośrednie środowisko pracy. Najistotniejszą rolę w systemie motywacyjnym odgrywają płace, bowiem służą do realizowania podstawowych potrzeb i wartości. Pracownicy, którzy traktują swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe i dające zadowolenie, reagują również na takie zachęty finansowe jak dodatkowe urlopy czy korzystanie z obiektów rekreacyjnych, a więc motywuje ich szeroki wachlarz świadczeń socjalnych, oferowanych dzięki odpowiedniej polityce socjalnej. Ważną rolę w procesie motywacji pracowników odgrywa bezpośrednie środowisko pracy, które tworzą koledzy i przełożeni, a w szczególności ich postawy i działania, klimat, jaki tworzą. Wynika to z faktu, że większość ludzi pragnie przyjaźni, uznania ze strony przełożonych i kolegów. Ocenianie pracowników jest procesem, w którym dokonywane jest wartościowanie cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań. Ocenianie jest prowadzone cyklicznie, ma zatem charakter procesu długotrwałego. Kultura organizacyjna jako czynnik zwiększający motywację do pracy to akceptacja przyjętych wzorców kulturowych, internacjonalizacja celów organizacji i jej członków oraz przede wszystkim akceptowanie systemu nagród i kar.

System wartości i szeroko rozumianych kwalifikacji pracownika oddziałuje na jego motywację do pracy, a skuteczność tę można maksymalizować wtedy, gdy to, co ma wartość dla pracownika, nie stoi w sprzeczności z tym, co ma wartość dla organizacji. W powyższym modelu zwrócono uwagę na efektywność systemu, a więc na koszty związane z zastosowaniem wspomnianych narzędzi i czynników motywacyjnych (koszty pracy) oraz uzyskany poziom produktywności organizacji, zwłaszcza produktywności pracy (Kozioł, 2002, s. 64–66).

Opisując i kwalifikując czynniki motywacji, Roman Karaś stosuje następującą typologię – w procesie projektowania, funkcjonowania i oceny systemu motywacyjnego muszą zostać uwzględnione przez każdą organizację także czynniki o charakterze uniwersalnym i specyficznym. Wyróżnić można:

- czynniki determinowane cechami pracownika;

- czynniki determinowane cechami organizacji;
- czynniki determinowane cechami otoczenia.

Tablica 3

Wybrane czynniki motywacji determinujące system motywacyjny

| Cechy pracownika | Cechy organizacji | Cechy otoczenia |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> – staż pracy w firmie i branży; – doświadczenie; – płeć; – wykształcenie; – wiek pracownika; – sytuacja rodzinna; – system wartości pracownika; – odpowiedzialność; – kwalifikacje i posiadane umiejętności; – lokalizacja w strukturze organizacyjnej; – wymagana wiedza, kompetencje; – zakres kontaktów zewnętrznych; – wyniki pracy; – potencjał; – zajmowane stanowisko | <ul style="list-style-type: none"> – wielkość mierzona: <ul style="list-style-type: none"> • zyskiem • liczbą pracowników • majątkiem – zyskowość; – branża; – faza rozwoju organizacji; – kultura organizacyjna; – wpływ pracowników i organizacji związkowych; – technologia produkcji; – forma własności; – struktura własności; – system zarządzania; – struktura organizacyjna; – filozofia wynagrodzeń; – pozycja firmy na rynku pracy; – strategia organizacji; – skala działalności | <ul style="list-style-type: none"> – system polityczny; – system podatkowy; – system zabezpieczenia społecznego; – stopień i zakres regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń; – rola związków zawodowych; – poziom dochodów w gospodarce narodowej; – poziom rozwoju gospodarczego; – system wartości społeczeństwa; – sytuacja na rynku pracy; – stopień integracji z gospodarką światową |

Źródło: Karaś, 2004, s. 92.

Czynniki determinowane cechami pracownika można podzielić na cztery zasadnicze grupy:

- demograficzne, np. wiek i płeć pracownika, jego sytuacja rodzinna;
- kulturowe, wyrażające się podzielanym przez pracownika systemem wartości;
- kwalifikacyjne, obejmujące staż pracy w firmie i branży, doświadczenie, posiadane umiejętności, wykształcenie;
- związane z wykonywaną pracą – lokalizacja w strukturze organizacyjnej, zakres kontaktów zewnętrznych, odpowiedzialność, wyniki pracy, zajmowane stanowisko, wymagania, wiedza i umiejętności.

Czynniki determinowane cechami pracownika, wielość tych czynników różnicująca indywidualne cele każdego pracownika, wymagają od organizacji konstrukcji takiego systemu motywacyjnego, który umożliwi motywowanemu za jego pomocą pracownikom realizację osobistych potrzeb z równoczesnym zapewnieniem osiągnięcia celów samej organizacji. Naturalna dywersyfikacja zarówno indywidualnych cech pracowników, jak i spoczywających na nich zadań powoduje, iż w świetle teorii motywacyjnych istnieje konieczność funkcjonowania w organizacjach specyficznych

i odrębnych rozwiązań w zakresie motywacji dla każdej, wyodrębnionej z punktu widzenia wykonywanych zadań grupy pracowników, uwzględniających równocześnie osobiste cechy członków tych grup. Występujące w praktyce rozwiązania współistnienia w jednej organizacji kilku odrębnych systemów wynagrodzeń dla kadry kierowniczej, pracowników administracyjnych czy robotników jest wyrazem realizacji zasady dostosowywania systemu motywacyjnego do indywidualnych cech pracownika. Organizacje powinny także uwzględniać naturalny fakt zmienności indywidualnych cech pracowników. Wraz z zachodzącymi zmianami w cechach demograficznych, kwalifikacyjnych czy zajmowanym stanowisku przeobrażeniom ulegają nie tylko potrzeby, ale również ich hierarchia i preferowany sposób ich zaspokojenia (Karaś, 2004, s. 92–94).

Z kolei przyglądając się czynnikom determinowanym cechami organizacji, należy zauważyć, że jak wykazały wyniki licznych badań, w praktyce występują także zależności pomiędzy systemami motywacji a wielkością organizacji (Borkowska, 1992, s. 26), formami własności (Borkowska, 2000, s. 21), branżą (Meller, 1988, s. 59–74). Istotna z punktu widzenia kształtowania i oceny systemów motywacyjnych jest także faza rozwoju organizacji. Przykładowo, wykorzystywane w praktyce składniki wynagrodzeń, ich forma i wielkość, jak pokazują wyniki badań, są zróżnicowane w zależności od tego, czy organizacja znajduje się na etapie powstawania, dynamicznego rozwoju, stabilizacji czy schyłku. Jednak coraz większe znaczenie w procesach motywowania pracowników zyskują elementy, których rolę dotychczas lekceważono. Należą do nich kultura organizacyjna, przyjęta i realizowana strategia oraz skala działalności wyrażająca powiązania organizacji z jej otoczeniem. Dynamiczne zmiany zachodzące współcześnie, znajdujące swoje odzwierciedlenie w zwiększeniu roli jakości, spłaszczeniu struktur organizacyjnych, wprowadzeniu zarządzania zespołowego oraz nowych technologii, zwiększeniu efektywności wykorzystania zasobów, spowodowały, iż w większym stopniu zwrócono uwagę na konieczność uelastycznienia funkcjonowania organizacji. Tendencja ta znalazła swoje odzwierciedlenie także w systemach motywacyjnych uwzględniających znacznie silniej niż do tej pory zmienność samej organizacji.

Cechy otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, mające wpływ na system motywacyjny, tworzą trzy zasadnicze grupy czynników:

- prawno-polityczne, do których zaliczyć można m.in.: system polityczny, system podatkowy (Borkowska, 1991, s. 82–92), system zabezpieczenia społecznego, stopień i zakres regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń (Jarmołowicz, 1998, s. 66–72), rolę związków zawodowych;
- rynkowe, obejmujące np.: poziom dochodów w gospodarce narodowej, poziom rozwoju gospodarczego, sytuację na rynku pracy (Meller, 1998, s. 75–89), stopień integracji z gospodarką światową;
- kulturowe: system wartości głównych grup społecznych.

Czynniki o charakterze prawnym i politycznym tworzą obowiązujące ramy, w których organizacje muszą kształtować m.in. zasady wynagradzania swoich pracowników. Przykładowo system podatkowy, preferując odroczone formy wynagrodzeń, wpływa w sposób decydujący na ich rozwój. Analogicznie przepisy prawne regulujące wynagrodzenie kadry kierowniczej w formie opcji na akcje spowodowały, że jest to jedna z zasadniczych metod wynagradzania, natomiast obowiązujący jeszcze do 1998 r. zakaz stosowania tej metody w Japonii wyłączył ją praktycznie z palety środków motywacji w tym kraju. Istotną grupę czynników stanowią cechy gospodarki, w której organizacja funkcjonuje. Dostępne na rynku zasoby pracy w ujęciu ilościowym i jakościowym stanowią w warunkach gospodarki rynkowej jeden z zasadniczych czynników determinujących nie tylko poziom wynagrodzeń, ale także pozostałe elementy szeroko rozumianego systemu motywacyjnego.

Współcześnie funkcjonujące organizacje w szczególnym stopniu są zobligowane do uwzględniania czynników zewnętrznych z uwagi na ich wyjątkowo zmienny charakter. Narastająca globalizacja i konkurencja, gwałtowne zmiany technologiczne, mobilność kapitału powodują, że stabilne otoczenie podlega niestannym przeobrażeniom, sprawiając, iż rozwiązania w zakresie motywacji, jeśli mają spełnić swoją zasadniczą rolę w realizacji strategii firmy, muszą ulegać dostosowaniu do zmian zachodzących w jej otoczeniu. Występujące w literaturze przedmiotu liczne przykłady zakończonego dysfunkcją systemów motywacyjnych bezkrytycznego międzykulturowego transferu metod motywowania, nieuwzględniającego występujących pomiędzy społeczeństwami różnic w systemach wartości, wskazują, iż każdorazowe stosowanie przez organizację rozwiązań w dziedzinie motywowania – wynikających z teorii motywacyjnych lub doświadczeń praktycznych – opracowanych w odmiennych warunkach kulturowych musi być poprzedzone głęboką analizą uwarunkowań kulturowych i dokonaniem odpowiednich korekt (Karaś, 2004, s. 92–94).

Klasyfikacje czynników można rozbudowywać, dokonując podziału czynników motywacyjnych według:

- kierunków oddziaływania: pozytywne (nagrody) – wzmacniające zachowania pożądane; negatywne (kary) – motywujące do unikania zachowań uważanych za niepożądane;
- zakresu oddziaływania: wewnętrzne (uznanie, prestiż, rozwój, samodzielność, poczucie dokonania) – mające długotrwały i głęboki wpływ na postępowanie pracowników; zewnętrzne (płaca, awans, pozycja w hierarchii służbowej, poczucie bezpieczeństwa) – wywierające natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, przy czym skutki tego oddziaływania nie zawsze są długotrwałe.

Proponując taki podział i zaszeregowanie czynników motywacji, autorom udało się połączyć w jednej tabeli wektory oddziaływania, zakresy, rodzaje potrzeb, jakie mogą zostać zaspokojone, a także formy i sposoby oddziaływania.

T a b l i c a 4

Klasyfikacja czynników motywacyjnych

| Kryterium podziału | Podział |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Rodzaj zaspokajanych potrzeb | <ul style="list-style-type: none"> • Bodźce podstawowe zaspokajają potrzeby życiowe organizmu. • Bodźce wyższego rzędu dotyczą potrzeb typu społecznego, moralnego, a także wysublimowanych form zaspokajania potrzeb podstawowych. |
| 2. Kierunek oddziaływania | <ul style="list-style-type: none"> • Pozytywne (nagrody) wzmacniają zachowania akceptowane i motywują do podejmowania inicjatyw i dodatkowego wysiłku. • Negatywne (kary) motywują do unikania zachowań niepożądanych i do realizacji zadań na najniższym akceptowanym poziomie; działają tak długo jak trwa zagrożenie. |
| 3. Zakres oddziaływania | <ul style="list-style-type: none"> • Wewnętrzne sprzyjają realizacji wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie. • Zewnętrzne, nastawione na realizację wartości instrumentalnych, są tylko środkiem do realizacji innych wartości. |
| 4. Sposób oddziaływania | <ul style="list-style-type: none"> • Indywidualne • Zespołowe |
| 5. Forma | <ul style="list-style-type: none"> • Płacowe • Pozapłacowe |

Ź r ó d ł o: Czermiński i in., 2001, s. 109.

Dla zdiagnozowania procesu motywacji w oparciu o koncepcję Herzberga można posłużyć się zmiennymi – stymulantami², nominantami³ i denominantami⁴. Jako stymulantę uznamy czynniki motywacji, czyli czynnik mający wpływ na jakość pracy, zadowolenie z pracy, lepsze efekty mierzalne produkcji. Nominantą będą w tym przypadku czynniki higieny wpływające na „zewnętrzne” zadowolenie z pracy. Denominantą z kolei będą przeszkody występujące w procesie pracy związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy czy sposobem zarządzania, czyli demotywacja

² S t y m u l a n t y – wskaźniki, których wysokie wartości liczbowe oznaczają pożądane zmiany z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeb; por. http://www.sgh.waw.pl/prywatne/tompa/materialy/statystyka_spoleczna/Podstawowe_kategorie_klasyfikacje_badianiu_jakosci_poziomu_zycia.doc.

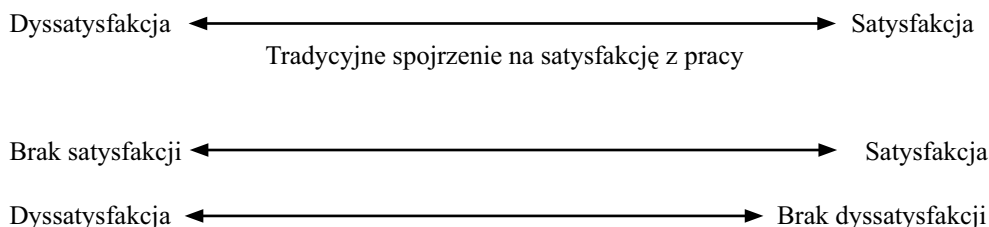
³ N o m i n a n t a – zmienna określająca najkorzystniejszą wartość zwaną wartością nominalną. Zmienna określana mianem nominanty ma podaną określoną wartość. Przyrost wartości do wartości nominalnej skutkuje wzrostem poziomu zjawiska (zbliżanie się do ideału). Przekroczenie wartości nominalnej powoduje spadek poziomu zjawiska (przekroczenie wartości idealnej); por. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Nominanta>.

⁴ D e s t y m u l a n t y , d e n o m i n a n t y – wskaźniki, których wysokie wartości liczbowe oznaczają niepożądane zmiany z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeb; por. http://www.sgh.waw.pl/prywatne/tompa/materialy/statystyka_spoleczna/Podstawowe_kategorie_klasyfikacje_badianiu_jakosci_poziomu_zycia.doc.

do pracy. Racjonalizacja systemu motywowania obejmuje identyfikację czynników poprzez:

- 1) optymalizację nominant;
- 2) maksymalizację stymulant;
- 3) minimalizację denominant.

Według F. Herzberga uzyskane wyniki wskazują, że tradycyjne podejście do satysfakcji z pracy zakładające, iż dyssatisfakcja oraz satysfakcja z pracy są stanem determinowanym przez zakres występowania tych samych czynników, było błędne. Okazało się bowiem, że różne czynniki wywołują satysfakcję i dyssatisfakcję, przeciwnością satysfakcji z pracy nie jest dyssatisfakcja, lecz jej brak, a przeciwnieństwem dyssatisfakcji jest brak dyssatisfakcji.



Rys. 1. Spojrzenie F. Herzberga na satysfakcję z pracy

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki zewnętrzne nie mają bezpośredniego wpływu na kształtowanie satysfakcji z pracy, a więc i na motywację do pracy, determinują one jednak poziom dyssatisfakcji z pracy. W teorii dwuczynnikowej przyjęło się określać je jako czynniki higieny. W przypadku złych stosunków z przełożonymi pracownik odczuwa niezadowolone, dyssatisfakcję, natomiast poprawa w tym zakresie nie wpłynie na poziom satysfakcji motywacji do pracy, spowoduje jednak, iż pracownik nie będzie odczuwał dyssatisfakcji (Karaś, 2004, s. 26–28).

4. Uwagi końcowe

Próba opisanie czynników motywacji i dokonania ich podziału typologicznego to konieczność przyjrzenia się istocie motywacji pracowników, która jest jednym z głównych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. Na przestrzeni wieku, od kiedy zaczęto się naukowo zajmować tym pojęciem, stworzono wiele definicji motywacji, powstało pojęcie systemu motywowania oraz wyodrębniono szereg czynników motywacji.

O czynnikach motywacji pisze liczne grono uczonych, poczynając od Herzberga, kończąc na badaczach współczesnych. Katalog czynników jest ciągle otwarty, po-

nieważ funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pracownika w przedsiębiorstwie podlega ciągłym, turbulentnym przemianom. Jako stałe pozostają czynniki higieny i motywatory, jednakże coraz częściej mówi się o trzeciej kategorii czynników wpływających w sposób przeciwny na motywację. Są to demotywatory – w opracowaniach różni autorzy wskazują na różnorakie czynniki demotywujące ludzi do pracy. Waldemar Stelmach (2005) na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wyodrębnił takie przyczyny demotywacji jak: niejasność przepisów, wywieranie presji na pracowników do wykonywania prac nie w pełni zgodnych z przepisami i etyką zawodową, praca ponad siły, pozorantwo, nierówny podział obowiązków, brak kursów doszkalających, niedoceniające pracowników z wieloletnim stażem i praktyką zawodową, presja i obawa przed utratą pracy.

Dlatego też istotne staje się zidentyfikowanie tych czynników, które mobilizują pracowników do bardziej efektywnej pracy i jednocześnie zapewniają im satysfakcję z niej. Istnieje więc konieczność ustalenia kluczowych czynników motywujących w danym przedsiębiorstwie, zwrócenia na nie szczególnej uwagi przy budowaniu systemu motywacyjnego – w tym celu musimy jednak dokładnie poznać zaszeregowanie czynników motywacji, wektorów ich oddziaływania, rodzaje zaspokajanych potrzeb – co jest praktycznie użyteczne.

Bibliografia

- Aniszewska G. 2007. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-2081-698-3.
- Bartkowiak G. 1999. *Psychologia zarządzania*. Poznań: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-8715-266-8.
- Borkowska S. 1991. *System wynagrodzeń w skali makro*. Studia i Materiały z. 10. Warszawa: IPiSS. ISSN 0239-9458.
- Borkowska S. 1992. *Jak wynagradzać*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.
- Borkowska S. 2000. *Wynagrodzenia pakietowe – metodą czy szansą na sukces?* W: Borkowska S. (red.). *Pakietowe systemy wynagrodzeń*. Warszawa: IPiSS. ISBN 83-8789-014-6.
- Czermiński M. i in. 2001. *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK. ISBN 83-7285-052-6.
- Gableta M. (red.). 1999. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego. ISBN 83-7011-371-0.
- Jarmołowicz W. 1998. *Zdecentralizowany i negocjacyjny mechanizm regulacji plac (konflikt i porozumienie)*. W: Orczyk J. (red.). *Uwarunkowania i elementy zarządzania kadrami w Polsce w latach 1990–1995*. Zeszyty Naukowe Seria I nr 243. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISSN 0208-4902.
- Karaś R. 2004. *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-7417-010-7.
- Kopertyńska W. 2009. *System motywacyjny w organizacji*. Część 1 i 2. [on-line; dostęp: 2009-07-15]. Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny. Dostępny w Internecie: http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html.
- Kozioł L. 2002. *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13786-X.

- Meller J. 1988. *Zróżnicowanie płac w Polsce*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2080-690-0.
- Meller J. 1998. *Przestrzenne zróżnicowanie rynku pracy i wynagrodzeń w Polsce*. W: Orczyk J. (red.). *Współczesne dylematy zatrudnienia*. Zeszyty Naukowe Seria I nr 265. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISSN 0208-4902.
- Pawłowska B. 2009. *Teorie motywacji*. [dokument pdf; aktualizacja: 2009-02-03; dostęp: 2009-07-15]. Łódź: Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania UŁ. Dostępny w Internecie: http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/proces_motywacji.pdf.
- Piwońarczyk J. 2006. *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-7484-004-8.
- Pocztowski A. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2081-468-5.
- Reykowski J. 1976. *Z zagadnień psychologii motywacji*. Warszawa: WSiP.
- Stabryła A. 1996. *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-8643-987-4.
- Stabryła A. 1998. *Podstawy zarządzania firmą*. Kraków–Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-8749-315-5.
- Stelmach W. 2005. *Ciemne strony kierowania*. Warszawa: Placet. ISBN 83-8542-899-2.

Typology of Motivation Factors

Abstract: In this paper an attempt has been made to describe motivation factors along with the typology division. Also an essence of motivation and its definition has been presented here as well as the division of motivation factors, according to such features as: general working environment, environment of an employee, characteristics of an employee, directions and extent of influence also the way and form of the influence.

Key words: motivation factors, typology, motivation, motivation process, motivation system
