

Małgorzata Czerna, Ryszard Rutka

Uniwersytet Gdański

OCENA SYSTEMU MOTYWACJI PROJEKTANTÓW W BRANŻY IT

1. Wstęp

Motywacja, jako uruchomienie pożądanego punktu widzenia organizacji aktywności ludzi, stanowi jedno z najważniejszych, ale i najtrudniejszych zadań każdego menedżera.

Celem niniejszego artykułu jest określenie rozbieżności między oczekiwaniami kadry projektantów w branży IT a rzeczywistym funkcjonowaniem systemu motywacji tej kadry. Ma to doprowadzić do zidentyfikowania „luki motywacyjnej” i wskazać na kierunki niezbędnego doskonalenia owego systemu.

2. Metodyka oceny systemu motywacji

W literaturze przedmiotu wyróżnia się rozmaite metody służące ocenie systemu motywacji. W prezentowanych badaniach wykorzystano metodę D.A. Nadlera i E.E. Lawlera (zob. tab. 1) jako jedną z bardziej przejrzystych i prostych, a jednocześnie użytecznych. Obrazuje ona stopień zbieżności między oczekiwaniami pracowników a tym, co mogą oni uzyskać, postępując zgodnie z wyznaczonymi w ramach tego systemu regułami. Ten stopień zbieżności zależy m.in. od [Mikołaj 1998, s. 22]:

- reguł systemu motywacyjnego i konsekwentnego ich realizowania,
- oczekiwań pracowników, które są kształtowane m.in. przez ich poglądy, normy i wartości kulturowe, potrzeby i wewnętrzne motywy postępowania.

Oczywiste wydaje się, że oczekiwania pracowników są zmienne, reguły systemu motywacyjnego zaś są sformalizowane i mają charakter z natury statyczny. Dlatego też należy co pewien czas przeprowadzić ocenę systemu motywacyjnego i korygować reguły tego systemu oraz ich stosowanie, korelując je ze zmieniającymi się oczekiwaniami pracowników.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne metody D.A. Nadlera i E.E. Lawlera

Kryterium	Charakterystyka
1. Cel	diagnoza zgodności funkcjonującego systemu motywacyjnego z oczekiwaniami badanych
2. Zadanie	umożliwienie kierownictwu firmy zrozumienia problemów motywacji oraz wykrycia błędów popełnianych zarówno w stosunku do całych grup pracowniczych, jak i do poszczególnych pracowników
3. Cechy metody	<ul style="list-style-type: none"> – pozwala ustalić poziom zaspokojenia wybranych oczekiwań pracowników w stosunku do wykonanej pracy, – stanowi narzędzie zbierania informacji o potencjalnych czynnikach dehumanizacyjnych, ze szczególnym wskazaniem czynników płaszczyzny społecznego środowiska pracy, – uzyskane informacje stają się podstawą wskazania kierunków zmian, mających na celu zaspokojenie oczekiwań pracowników, a przez to wzrost motywacji do pracy i zarazem efektywności działania
4. Plusy	<ul style="list-style-type: none"> – stosunkowo niski poziom oporu pracowników wobec badań – przejrzysta, logiczna procedura umożliwiająca sprawne zebranie informacji i ich przetworzenie w celu wysnucia wniosków, – możliwość wykorzystania subiektywnych ocen pracowników, będących wynikiem percepcji oddziaływania elementów systemu motywacji pracy oraz istniejącej sprawności organizacyjnej
5. Ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> – umożliwia ona jedynie wstępną identyfikację nieprawidłowości tkwiących w organizacji i funkcjonującym systemie motywacyjnym, stąd dla wyciągnięcia w pełni wiarygodnych wniosków konieczne jest ich potwierdzenie i uszczegółowienie uzyskanych informacji za pomocą innych metod, np. wywiadu, – badanie powinno być przeprowadzone przez osoby posiadające specjalistyczną wiedzę z zakresu problematyki motywacji pracowników w środowisku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mikuła 1998, s. 21-22].

Z kolei procedurę badawczą metody odzwierciedlono w tab. 2.

Tabela 2. Procedura badawcza metody D.A. Nadlera i E.E. Lawlera

Etapy	Treść
1	2
I. Przygotowanie badań	<ul style="list-style-type: none"> – Ustalenie grupy stanowisk objętych badaniem i dobór próby badawczej – Przygotowanie kwestionariuszy – Poinformowanie respondentów o celu badania
II. Przeprowadzenie badania	<ul style="list-style-type: none"> – Indywidualne wypełnienie przez respondentów części A i B kwestionariusza <p>Część A ocenia prawdopodobieństwo uzyskania poszczególnych bodźców w przypadku gdy pracownik wykonuje swoją pracę szczególnie dobrze.</p>

1	2
	<p>Wykorzystana jest tu 5-stopniowa skala Likerta, gdzie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nieprawdopodobne 2. mało prawdopodobne 3. prawdopodobne 4. bardzo prawdopodobne 5. pewne <p>Część B służy do identyfikacji indywidualnych oczekiwań pracowników co do poszczególnych narzędzi motywacyjnych. Swoje preferencje określają oni w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mało ważne 2. dość ważne 3. ważne 4. bardzo ważne 5. niezwykle ważne
III. Obliczanie wyniku	<ul style="list-style-type: none"> – Obliczanie średniej \bar{x} dla prawdopodobieństwa uzyskania każdego z bodźców – Obliczanie średniej \bar{x} dla poziomu oczekiwań w stosunku do poszczególnych bodźców – Obliczanie luki motywacyjnej w stosunku do każdego z bodźców $LM_i = \bar{x}A_i - \bar{x}B_i$ <ul style="list-style-type: none"> – Obliczanie ogólnego wskaźnika oceny systemu motywacji <i>WOSM</i> $WOSM = \frac{\sum LM_{1-n} \times 100}{n \times 5},$ <p>gdzie: <i>n</i> – liczba bodźców analizowanych w systemie motywacyjnym Wskaźnik ten pokazuje w % odchylenia pomiędzy szansą na uzyskanie całego zestawu bodźców a siłą oczekiwań co do tego zestawu</p>
IV. Ocena systemu i wnioski	<ul style="list-style-type: none"> – Ocena sytuacji w obszarze poszczególnych bodźców – Ocena sytuacji ogólnej w odniesieniu do całego systemu – Propozycje kierunków doskonalenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mikuła, Potocki 1998, s. 109-113].

3. Wybór i charakterystyka obszaru badawczego

Badania prowadzono w 15 firmach sektora IT, zlokalizowanych na terenie całego kraju. Objęto nimi 213 projektantów (bez stanowisk kierowniczych). Badanie motywacji tej grupy zawodowej jest szczególnie ważne z kilku powodów.

Po pierwsze – są to „pracownicy wiedzy”, o strategicznym znaczeniu dla firm. Podczas negocjowania warunków zatrudnienia stają się oni równoprawnymi partnerami, dysponującymi istotnym dla firmy zasobem.

Po drugie – ich praca ma charakter kreatywny, zmienny, zindywidualizowany. Trudno poddaje się nadzorowi, kontroli, zewnętrznym wymuszeniom. Wymaga więc uruchomienia głównie mechanizmów motywacji wewnętrznej, integracji z firmą.

- Po trzecie – badana grupa zawodowa cechuje się określoną specyfiką:
- wysoki poziom kwalifikacji (100% ma wykształcenie wyższe),
 - relatywnie wysokie zarobki (średnia pensja miesięczna – ok. 4000 zł),
 - relatywnie młody wiek (średni wiek – 35 lat).

Znajduje to odzwierciedlenie w strukturze oczekiwań badanej grupy. Jej przedstawiciele czują silną potrzebę ciągłego doskonalenia kwalifikacji, poszerzania wiedzy i samodzielności w działaniu [Brzeziński 2002]. Tak więc, aczkolwiek w motywacji tej kadry potrzeby ekonomiczne odgrywają ważną rolę, to jednak na pierwszy plan wysuwają się potrzeby sukcesu, poczucia własnej wartości. Omawiana grupa pragnie również osiągać cele wymagające zwiększonego zakresu samodzielności i uprawnień. Oczekuje podmiotowości i partnerstwa we współpracy.

Podsumowując – hierarchia potrzeb omawianej grupy zawodowej przesuwana się w kierunku potrzeb wyższego rzędu (tych o charakterze wewnętrznym). Wynika to z relatywnie wysokiego (w stosunku do innych grup zatrudnionych) poziomu zaspokojenia potrzeb podstawowych i wysokiego poziomu dojrzałości psychologicznej. Ten ostatni przejawia się w priorytecie sądów własnych nad sądami grupy społecznej w trakcie kształtowania swoich zachowań.

4. Wyniki badań

Badaniami objęto tylko te składniki, które funkcjonowały w systemach motywacyjnych badanej grupy. Wyniki badań przedstawiono w tab. 3.

Analizę wyników warto przeprowadzić w trzech płaszczyznach.

A – Oferta systemu motywacyjnego

Ofertę bodźców ze względu na prawdopodobieństwo ich otrzymania można pogrupować następująco:

- W pierwszej grupie znalazły się bodźce wynikające z obiektywnego charakteru zadań realizowanych przez projektantów, wymogów rynku pracy i uregulowań prawnych. Praca projektanta siłą rzeczy stanowi twórcze wyzwanie, daje szansę na samorealizację ale wymaga dużej samodzielności i ustawicznego rozwoju. Wymogi rynku pracy wpłynęły na wysoki poziom płac podstawowych i poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. W kwestii poczucia stabilności zatrudnienia respondenci podkreślają, że nie jest ona warunkiem celowych i przemyślanych działań firmy, lecz ma swe źródło w sytuacji na rynku pracy i w poczuciu własnych szans na tym rynku. Konieczność przestrzegania wymogów ustawowych skutkowało wysokim prawdopodobieństwem otrzymania dodatków do płac (za nadgodziny, za staż pracy, nagród jubileuszowych itp.) oraz satysfakcjonującymi warunkami pracy. Wynika z tego, że firmy dostrzegają te obiektywne konieczności i dostosowują się do nich.
- Drugą co do szans uzyskania grupą są szeroko rozumiane bodźce związane z kształtowaniem poczucia własnej wartości u projektantów. Znalazły się tu po-

Tabela 3. Ocena systemu motywacji projektantów w branży IT

Bodźce	$\bar{x} A_i$	$\bar{x} B_i$	$LM(A-B)$
1. Wysoka płaca podstawowa	4,00	4,03	-0,03
2. Świadczenia socjalne	3,90	3,36	0,54
3. Premia uzależniona od wyniku	3,56	3,65	-0,09
4. Udział w zyskach	2,97	3,00	-0,03
5. Nagrody za osiągnięcia	3,31	3,31	0,00
6. Kafeteria	3,30	3,32	-0,02
7. Dająca satysfakcję, urozmaicona praca	4,50	4,65	-0,15
8. Udział w decyzjach	3,11	3,46	-0,35
9. Elastyczny czas pracy	3,19	3,50	-0,31
10. Informowanie pracowników o sytuacji firmy	3,15	3,65	-0,50
11. Przyjazne fizyczne warunki pracy	3,86	3,12	0,74
12. Poczucie stabilności zatrudnienia	3,71	3,62	0,09
13. Samodzielność w działaniu	3,78	4,16	-0,38
14. Uznanie ze strony przełożonego	3,60	3,91	-0,31
15. Uznanie ze strony kolegów	3,22	3,28	-0,06
16. Możliwość awansu	3,40	3,80	-0,40
17. Możliwość podnoszenia kwalifikacji	3,80	3,83	-0,03
18. Sprawiedliwa ocena	3,50	3,88	-0,38
19. Informacja zwrotna o wynikach	3,47	3,70	-0,23
20. Dobry klimat w zespole	3,20	3,21	-0,01

$\bar{x} A_i$ – prawdopodobieństwo uzyskania danego badania,

$\bar{x} B_i$ – siła oczekiwań pracowników co do danego bodźca,

LM – luka motywacyjna ($A-B$).

Źródło: opracowanie własne wyników badań.

chwały ze strony zwierzchnika, sprawiedliwe oceny, szanse awansu oraz premie uzależnione od wyników indywidualnych.

- Pracownicy oceniają nisko społeczny klimat pracy i relacje ze współpracownikami. Może to wynikać co najmniej z dwóch przyczyn. Po pierwsze – pracę polskiego projektanta cechuje indywidualizm. Ma to swe źródło częściowo w charakterze samej pracy, a częściowo w polskiej kulturze narodowej. Widoczna jest też konkurencja indywidualna między projektantami. Nie sprzyja to harmonijnym relacjom społecznym. Po drugie – widać, że menedżerowie nie kształtują

skutecznie owych relacji. Badania nie dają odpowiedzi, czy wynika to z braku świadomości, czy z braku kompetencji społecznych menedżerów.

- Zdecydowanie najniżej ocenili badani szanse na poczucie się przez nich współgospodarzami swoich organizacji. Znalazło się tu informowanie pracowników o sytuacji firmy, ich udział w podejmowaniu decyzji oraz udział w zyskach. Widać wyraźnie tendencje centralizacyjne w zarządzaniu badanymi firmami. Jeżeli nałożyć na to zindywidualizowany charakter motywacji, to rodzi się pytanie o poziom integracji tej grupy zawodowej z firmą. Ponadto rynek pracy ułatwia projektantom zmianę zatrudnienia.

B – Oczekiwania badanych co do poszczególnych narzędzi motywacji

Oczekiwania te, ze względu na ich hierarchię, można pogrupować następująco:

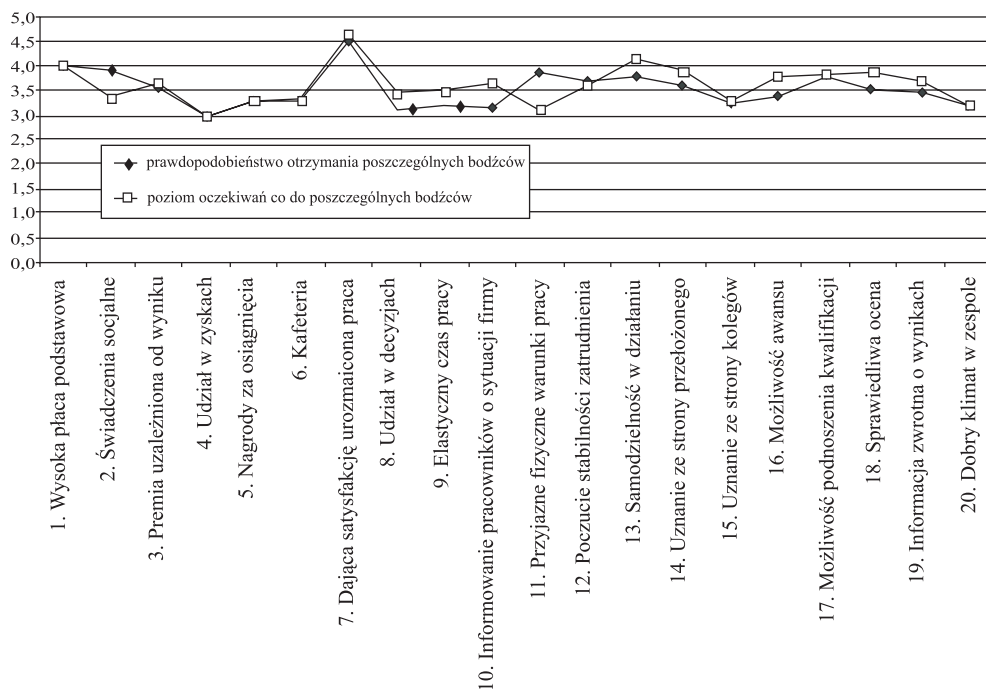
- Największe oczekiwania respondenci zgłaszają w odniesieniu do charakteru wykonywanej pracy – jej zróżnicowania, kreatywności, poziomu samodzielności. Oczekują też za nią odpowiedniego wynagrodzenia. Jednak charakter pracy znalazł się w oczekiwaniach wyżej niż płaca.
- Drugą co do siły oczekiwań grupą bodźców są te kształtujące poczucie własnej wartości. Znalazły się wśród nich: sprawiedliwa ocena, możliwość awansu i doskonalenia kwalifikacji, zapewnienie informacji zwrotnej o swojej pracy. Znajdujące się w tej grupie oczekiwane uznanie ze strony zwierzchnika może wynikać z potrzeby dowartościowania. Może jednak być spowodowane również atrakcyjnością konsekwencji takiego uznania. Oczekiwania indywidualnej, uzależnionej od efektów premii wynikają także w dużej mierze z potrzeby uznania własnej wartości. Jednak w jakiejś części mogą też mieć podłoże finansowe.
- Słabiej odczuwają respondenci potrzebę integracji z firmą. Znalazło to odbicie w stosunkowo niewielkich oczekiwaniach co do uzyskiwania informacji o sytuacji firmy, udziału w jej decyzjach. Natomiast słabsze akcentowanie potrzeby stabilności zatrudnienia można uzasadnić dwojako. Po pierwsze – są to ludzie o dużej tolerancji niepewności. Po drugie – mają świadomość swoich kompetencji i sytuacji na rynku pracy.
- W grupie relatywnie najslabiej oczekiwanych bodźców znalazły się świadczenia socjalne i pozapłacowe elementy wynagrodzeń. Widać, że respondenci oczekują wynagrodzeń głównie w formie pieniężnej i samodzielnego decydowania o ich wykorzystaniu. Tutaj też znalazły się oczekiwania co do relacji społecznych, widać też zdecydowaną przewagę nastawień wewnętrznych nad socjalnymi.

C – Analiza wielkości luki motywacyjnej

Problem zaprezentowano na rys. 1.

- Najsilniej odczuwaną lukę motywacyjną obserwujemy w dwóch grupach bodźców. Jedną z nich są bodźce kształtujące poziom integracji z firmą. Sytuacja ta ma miejsce przy i tak słabych oczekiwaniach respondentów co do integracji z firmą. Nieco lepiej, ale też słabo, zaspokojone są potrzeby wysokiej oceny wartości pracownika. Okazuje się, że słabo funkcjonują zależne od firm systemy ocen,

wyróżnień. Niewystarczająco sprawne są też systemy informacji o sytuacji firmy i wynikach oceny pracy projektantów. Wysoko niezaspokojona potrzeba awansu może wynikać z dwóch przesłanek: obiektywnej – mało jest wakujących stanowisk kierowniczych do obsadzenia, subiektywnej – przy doborze na stanowiska kierownicze chętniej korzystano z naboru zewnętrznego niż wewnętrznego.



Rys. 1. Luka motywacyjna

Źródło: opracowanie własne.

- Niski i bardzo niski poziom owej luki obserwujemy w obszarze motywacji materialnej (pieniężnej lub niepieniężnej) i społecznej (relacje z kolegami). Zaspokojenie potrzeby rozwoju kompetencji projektanci uznali również za satysfakcjonujące. Widać, że firmy dbają o ten obszar zarządzania kapitałem intelektualnym.
- Są też i bodźce, których prawdopodobieństwo uzyskania przekracza oczekiwania respondentów. Dotyczy to przede wszystkim spraw socjalnych (świadczenia i fizyczne warunki pracy). Również jako nadmierne (choć w nieco mniejszej skali) oceniają respondenci poczucie stabilizacji zatrudnienia. Taka pewność nie sprzyja integracji z firmą, gdyż wynika nie z troski o projektantów, lecz z uwarunkowań rynkowych.

Wskaźnik Oceny Systemu Motywacyjnego

$$WOSM = \frac{\sum LM_{1-n} \times 100}{n \times 5},$$

$$WOSM = \frac{1,76 \times 100}{20 \times 5} = 1,76\%.$$

5. Wnioski

- Generalnie ocena systemu motywacji badanej kadry nie wypada najgorzej. Świadczą o tym dwa czynniki:
 - niski sumaryczny wskaźnik „luki motywacyjnej” dla całego systemu – 1,76%,
 - niskie wartości indywidualnych „luk motywacyjnych” odniesionych do poszczególnych bodźców.
- W swojej zasadniczej strategii kierunki oddziaływania systemu motywacyjnego kadry projektantów są zgodne z kierunkami oczekiwań motywowanych. Można więc wnioskować o dobrym rozpoznaniu przez kadre menedżerską hierarchii potrzeb motywowanych i dostosowaniu do niej kierunków oddziaływań motywacyjnych. „Luka motywacyjna” spowodowana jest zbyt słabym natężeniem poszczególnych bodźców. Widać to szczególnie silnie w odniesieniu do narzędzi motywacyjnych, które nie wymagają zbyt dużych nakładów finansowych, lecz głównie miękkich kompetencji kadry menedżerskiej. Jest to szczególnie ważne, gdyż dotyczy potrzeb priorytetowych dla tej grupy zawodowej.
- Stanowczo więcej uwagi należałoby zwracać na szersze stosowanie i doskonalenie systemu ocen, wraz z zapewnieniem informacji zwrotnej o ich wynikach. Za tym powinny pójść narzędzia pozamaterialnego uznania.
- Największy obszar „luki motywacyjnej” występuje w obszarze narzędzi integracji emocjonalnej projektantów z firmą. Jest to szczególnie ważne, jeżeli weźmie się pod uwagę generalną tendencję do wzrostu mobilności „pracowników wiedzy”, wynikającą z cech kulturowych tej grupy zawodowej, a wzmocnioną sytuacją na rynku pracy. Jednym z najbardziej istotnych wyzwań dla kadry menedżerskiej staje się więc skuteczniejsze związanie projektantów z firmą. Jest to o tyle ważne, że hamuje wpływ wiedzy niejawnej i zmniejsza ryzyko transferu wiedzy (jawnej i niejawnej) do konkurencji. Trudno to uzyskać poprzez dalsze podwyższanie płac, gdyż wiązałoby się to ze wzrostem nakładów, a można przypuszczać, że dotychczasowy poziom płac osiągnął poziom bliski równowagi rynkowej. Ponadto poziom zaspokojenia oczekiwań co do motywacji materialnej jest wystarczający i dalszy jego wzrost byłby najprawdopodobniej nieskuteczny. Sytuacja wymaga sięgnięcia do znacznie bardziej wyrafinowanych narzędzi z obszaru socjologii. Chodzi tu o budowanie sprawnych zespołów, klimatu społecznego, integrującego współzawodnictwa. Wymaga to włączenia

kryteriów grupowych do systemu ocen (umiejętność pracy w zespole, dzielenie się wiedzą, wyniki pracy zespołu). Za tym powinno iść również większe uzależnienie indywidualnej motywacji od wyników grupowych. To daje szansę na grupową wspólnotę interesów i odpowiedzialności. Równie istotne jest budowanie więzi motywowanych z całą organizacją. Służy temu poszerzanie współdziałania w podejmowaniu decyzji oraz sprawne informowanie projektantów o sytuacji całej firmy. Ważna jest też polityka awansowania. Otóż badani czują niedosyt awansu wewnętrznego, brak wyrazistych kryteriów owego awansu. Aczkolwiek precyzyjne planowanie „ścieżek kariery” w turbulentnym otoczeniu jest sprawą trudną i ryzykowną, to jednak badani oczekują choćby zarysowania wizji swojego przyszłego miejsca w firmie.

- To właśnie powyższe działania spowodują zatrzymanie w firmach projektantów w znacznie większym stopniu niż ewentualny wzrost motywacji materialnej.
- Badania nie pozwalają na jednoznaczne zdiagnozowanie przyczyn zidentyfikowanych dysfunkcji. Można założyć dwie najistotniejsze: brak świadomości i/lub kompetencji kadry zarządzającej. Tu właśnie należy upatrywać obszaru niezbędnej poprawy. Służyć temu mogą szkolenia kształtujące miękkie kompetencje, rozpoznawanie i przekazywanie informacji o oczekiwaniach projektantów, uświadamianie znaczenia integracji tej grupy zawodowej z firmą.

Literatura

- Brzeziński M., *Twórcze i świadome kierowanie*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 9.
Mikuła B., *Efektywność systemu motywacji*, „Personel” 1998 nr 11.
Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy*, AE, Kraków 1998.

EVALUATION OF THE MOTIVATION SYSTEM OF IT PROJECTIONIST

Summary

The paper starts with the presentation of a chosen searching method. In the next part it presents the research area. The basic part of the paper shows the results of the research. The paper ends with the conclusions.