

Agata Pietroń-Pyszczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OCENA JAKOŚCI PROCESU MOTYWACYJNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: W artykule wskazano te właściwości procesu motywacyjnego, które stanowią o jego jakości z punktu widzenia pracodawcy i pracownika. Mając na uwadze interesy pracodawcy, do najważniejszych obszarów oceny procesu motywacyjnego zaliczono: poziom realizacji zadań, społeczne środowisko pracy, ruchliwość pracowniczą (poziomą i pionową) (poziomą i pionową fluktuację kadr). Przyjęto, że pracownik może oceniać proces motywacyjny przez pryzmat: kształtowania wymagań wobec pracowników, zapewnienia przez kierownictwo warunków realizacji zadań, sposobów nagradzania personelu. Na tym tle przedstawiono także potencjalne sposoby oceny jakości procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: motywacja, proces motywowania, satysfakcja pracownicza.

1. Wstęp

Motywacja w ujęciu czynnościowym to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywę postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości zaspokajania ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego [Lipka i in. 2010, s. 15; Pietroń-Pyszczek 2007, s. 10]. Jeśli odniesiemy się przy tym do najbardziej elementarnej definicji, według której jakość to stopień, w jakim zestaw właściwości danego obiektu spełnia stawiane przed nim wymagania (por. [Leksykon zarządzania 2004, s. 183]), to musimy w pierwszej kolejności wskazać, o czyje wymagania chodzi. Z przytoczonej definicji procesu motywacyjnego wynika, że proces ten ma dwie grupy odniesienia: pracowników i przełożonych. Jak oszacować (mierzyć) stopień zaspokojenia ich oczekiwań – to kolejne pytanie, na które musimy poszukiwać odpowiedzi, mając na uwadze ocenę jakości procesu motywacyjnego.

Celem opracowania jest próba wskazania tych właściwości procesu motywacyjnego, które stanowią o jego jakości z punktu widzenia pracodawcy¹ i pracowni-

¹ Na potrzeby niniejszego opracowania kategoria „pracodawca” będzie utożsamiana z pojęciem „przedsiębiorstwo” oraz „kadra kierownicza”. Ze względów stylistycznych pojęcia te będą używane jako synonimy.

ka, oraz wskazanie potencjalnych sposobów jej oceny w przedsiębiorstwie. Osiągnięcie tak postawionego celu może w praktyce posłużyć:

- jako baza do opracowania procedury diagnozowania dysfunkcji w zakresie organizacji procesu motywacyjnego;
- do zaprojektowania narzędzi identyfikacji słabych i mocnych stron procesu motywacyjnego, sytuacyjnie dopasowanych do warunków funkcjonowania (potrzeb) określonego przedsiębiorstwa.

Do realizacji przyjętych zamierzeń wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań wtórnych.

2. Jakość procesu motywacyjnego w kontekście oczekiwań pracodawcy

Każdy interesariusz (*stakeholder*) związany jest z przedsiębiorstwem pewną „stawką” (*stake*), wskazującą rodzaj i stopień jego oczekiwań oraz ryzyka. Pracodawca zazwyczaj oczekuje, że zatrudniona przez niego osoba będzie rzetelnie wykonywać swoje zadania oraz angażować się w rozwój firmy. Ryzyko w jego przypadku wiąże się ze stratą pieniędzy i czasu na rekrutację i wdrożenie pracownika, który jednak okazuje się nieprzydatny (nie spełnia oczekiwań) oraz z koniecznością dalszych poszukiwań lepszego kandydata. Naraża się przy tym na niebezpieczeństwo patologicznych zachowań zwalnianego pracownika, który może starać się psuć reputację pracodawcy w otoczeniu, a także – co nie jest wcale rzadkim zjawiskiem – blokować miejsce pracy, np. prowokując sytuacje uniemożliwiające jego zwolnienie w określonym czasie zgodnie z prawem (przedstawiając przedłużane zwolnienia lekarskie²).

Z punktu widzenia interesów pracodawcy do najważniejszych obszarów oceny procesu motywacyjnego zaliczyć należy:

- poziom realizacji zadań (wydajność i jakość pracy personelu),
- społeczne środowisko pracy (brak konfliktów międzyludzkich, zagrażających sprawnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa),
- ruchliwość pracowniczą (poziom fluktuacji kadr).

Na potrzeby oceny jakości systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie powinno się analizować zmiany w poziomie wydajności i jakości pracy, a w istocie poszukiwać przyczyn ich spadku. W życiu codziennym pierwsze, co zapewne przychodzi na myśl przełożonym, jest stwierdzenie, że „ludziom przestało się

² W Wielkiej Brytanii szacuje się, że nieplanowane opuszczanie dni pracy kosztuje rocznie utratę 40 mln roboczodni, co stanowi znaczny procent produkcyjnego czasu pracy ogółem [*Biznes. Tom 5...* 2007, s. 215]. Problem absencji i jej przyczyn często jest przez badaczy rozpatrywany w kontekście problematyki wypalenia zawodowego [Bartkowiak 2010, s 108]. Źródła (przyczyny) tego zjawiska łączą się bezpośrednio z problematyką kształtowania środowiska pracy w przedsiębiorstwie. Powinny być zatem przedmiotem analiz dotyczących jakości procesu motywacyjnego.

chcieć”. Konieczne jest jednak unikanie tak stereotypowego postrzegania i poszukiwanie przyczyn także w sferze nieprawidłowego zarządzania. Zjawisko, o którym mowa, może bowiem wynikać z niewłaściwego podziału i organizacji pracy zespołów czy z niedostosowania zadań do kwalifikacji pracowników. Spadek jakości produkcji czy świadczonych usług można także wiązać z nieprawidłowościami w rozwiązaniach dotyczących zasad i sposobów wynagradzania personelu. Chodzi przede wszystkim o „słabe” powiązanie wysokości wynagrodzenia z efektami jakościowymi pracy. Warto również podkreślić, że osłabiony jest walor motywacyjny tego systemu płac, który nie różnicuje pracowników ze względu na ich niejednakowe osiągnięcia także w sferze utrzymania standardów jakościowych. Problem ten wiąże się bezpośrednio ze stosowanym w przedsiębiorstwie systemem oceny efektów. Zatem to zagadnienie powinno być również traktowane jako przedmiot analizy przyczyn spadku poziomu realizacji zadań.

Społeczne środowisko pracy – rozumiane jako całokształt stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie (formalnych i nieformalnych) w różnych układach [Mikuła, Potocki 1998, s. 52-53] – stanowi kolejny obszar, w którym może się ujawniać „słabość lub siła” procesu motywacyjnego. Niewłaściwe rozwiązania dotyczące motywowania personelu mogą się stać przyczyną swego rodzaju dehumanizacji środowiska pracy, której przejawem są konflikty międzyludzkie w przedsiębiorstwie. nierozwiązywane czy bagatelizowane sytuacje konfliktowe mogą z czasem stać się istotnym źródłem demotywacji, prowadząc w konsekwencji (zazwyczaj przez stres) do niekorzystnych dla człowieka zmian samopoczucia, a nawet zmian w stanie zdrowia psychicznego i fizycznego³. W analizie sytuacji konfliktowej ważna jest umiejętność rozpoznawania symptomów badanego zjawiska, wśród których najczęściej wymienia się [Ratajczak 2008, s. 109]: roszczenia wysuwane przez niezadowolonych pracowników względem pracodawcy (zarządu), skargi i zażalenia pracowników przekazywane za pośrednictwem organów ustawowo uprawnionych do interwencji (inspekcja pracy, związki zawodowe i in.), akty agresji w miejscu pracy. Dążąc do minimalizacji konfliktów w środowisku pracy, należy diagnozować zarówno ich przedmiot, jak i przyczyny. Z interesującego nas punktu widzenia szczególnej analizie należy poddać grupy konfliktów na tle [Penc 2000, s. 218-221]: podziału korzyści materialnych związanych z pracą, stosunków władzy, organizacji pracy, komunikacji w przedsiębiorstwie.

Ruchliwość pracownicza jest postrzegana jako naturalne zjawisko w sferze zatrudnienia, wynikające ze specyfiki zasobów ludzkich i rynku pracy. Swoim zakresem obejmuje procesy ilościowych i jakościowych zmian w stanie zatrudnienia w wyniku zmian treści i zakresu pracy na stanowiskach oraz poprzez przyjęcia i

³ J. Ivancevich i M.T. Matteson wskazywali na konflikty jako przykład tzw. stresorów wewnętrzorganizacyjnych (szerzej na temat psychologicznych koncepcji stresu zob. np. [Przytuła 2008, s. 163-168]).

zwolnienia pracowników. Z interesującego nas punktu widzenia należy dążyć do określenia, w jakim stopniu rosnąca fluktuacja wynika z niespełnionych oczekiwań pracowników względem przedsiębiorstwa. Wśród czynników wpływających na rozmiary tego zjawiska wymienić można niezadowalające warunki pracy i płacy oraz ograniczone – zdaniem pracowników – perspektywy rozwoju. Te ostatnie bywają najczęściej wiązane z ograniczonym dostępem do szkoleń, jak również z niemożnością realizowania zaplanowanej kariery zawodowej, w tym awansu⁴. Warto podkreślić, iż zamiar poszukiwania nowych wariantów zatrudnienia może wynikać również z faktu, że pracownik na podstawie dostępnych informacji wyżej ocenia ofertę pracy u innych pracodawców.

Mając na uwadze realizację interesów pracodawcy, za wskaźnik (miarę) jakości procesu motywacyjnego można by uznać poziom zaangażowania pracowników. Zaangażowanie organizacyjne najogólniej określa się jako osobiste przywiązanie jednostki do organizacji i identyfikację z nią [Spik, Klincewicz 2008, s. 476, 478]. Ważne jest zatem, by móc stwierdzić, iż wskutek zastosowania określonych narzędzi motywacyjnych pracownik identyfikuje się z (por. [Armstrong 2000, s. 126-133; Juchnowicz 2009, s. 36]):

- misją, wspólnymi wartościami, a także celami i zadaniami firmy,
- pracą, czyli angażuje się w wykonywanie codziennych czynności,
- przełożonymi i współpracownikami.

Znane są już próby mierzenia poziomu zaangażowania pracowników oraz określania jego związku z efektami funkcjonowania organizacji. Przykładem jest badanie przeprowadzone przez firmę Hewitt Associates Sp. z o.o. na próbie 4 mln pracowników z 1500 firm, wykazujące zależność pomiędzy poziomem wskaźnika zaangażowania a stopą całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy, czyli tzw. wskaźnikiem TSR (*total shareholder return*). Hewitt empirycznie określił strefy dla kolejnych przedziałów wskaźnika zaangażowania. Organizacja, w której zmierzono poziom tego wskaźnika, może zostać umieszczona w odpowiedniej strefie, zależnie od jego wysokości. Każda ze stref charakteryzuje się również określonym poziomem wskaźnika TSR. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono, że w przypadku firm, osiągających wskaźnik całkowitego zwrotu wartości dla akcjonariuszy niższy od średniego o 18%, liczba zaangażowanych pracowników wynosi do 40%. W przedsiębiorstwach, w których zaangażowanie pracowników waha się w przedziale 40–65%, wskaźnik TSR jest już tylko o 3% niższy od średniego. Natomiast firmy wykazujące poziom zaangażowania powyżej 60% mogą pochwalić się wskaźnikiem TSR o 24% wyższym od średniego [Hewitt Associates... 2009, s. 9].

⁴ Według badań prowadzonych w USA można mówić o istnieniu tzw. toksycznych miejsc pracy, które sprzyjają m.in. dużej fluktuacji personalnej, a w konsekwencji powodują znaczny wzrost kosztów [Vebber 1998].

3. Obszary ewaluacji procesu motywacyjnego – optyka pracownika

Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa mają nadzieję, że odpowie ono pozytywnie na ich oczekiwania. W pierwotnym ujęciu (*homo oeconomicus*) oczekiwania te dotyczą wynagrodzenia za pracę [Mierzwińska 2008, s. 589]. Obecnie mówi się jednak coraz częściej, iż pracownicy oczekują od pracodawcy nie tylko wywiązania się z jego obowiązków, wynikających z formalnej umowy o pracę, ale też ze zobowiązań zawartych w kontrakcie psychologicznym⁵ [Bukowska 2006, s. 59].

Ryzyko w przypadku pracownika wiąże się z podjęciem współpracy z danym przedsiębiorstwem, a zatem rezygnacją z innych ofert pracy. Ponadto pracownik naraża się na ewentualną stagnację zawodową i nabywanie niewłaściwych nawyków. Swego rodzaju ryzykiem jest też związanie się z pracodawcą, którego praktyki biznesowe źle wpływają na wizerunek jego pracowników. Wszystko to może niekorzystnie odbijać się na ich przyszłej zatrudnialności⁶.

Z punktu widzenia interesów pracownika do najważniejszych aspektów oceny jakości procesu motywacyjnego zaliczyć należy praktyki stosowane w przedsiębiorstwie w zakresie:

- kształtowania wymagań wobec pracowników,
- zapewnienia warunków realizacji zadań,
- nagradzania personelu.

Przedsiębiorstwo – jak zresztą każda instytucja – stawia swoim pracownikom wymagania, które dotyczą zarówno metod wykonywania zadań, jak i sposobów zachowywania się w firmie, a również w pewnym stopniu poza nią. Stosunek pracownika do przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – jego motywacja, zależy w znacznej mierze od właściwości stawianych mu wymagań, do których można zaliczyć [Reykowski 1979, s. 64-67]: poziom, elastyczność i sprawiedliwość wymagań oraz sposób ich stawiania i egzekwowania.

Przedsiębiorstwa różnią się stopniem wymagań stawianych pracownikom. Nie istnieje jednak obiektywna ich skala. To, jak pracownicy oceniają poziom stawianych im wymagań, zależy od ich osobistych możliwości, a zwłaszcza oczekiwań. Te ostatnie wynikają w dużej mierze z doświadczenia pracownika oraz jego obserwacji i porównań w stosunku do innych jednostek organizacyjnych (działów, sta-

⁵ Kontrakt ten odnosi się do ogółu niepisanych oczekiwań, łączących poszczególnych pracowników z pracodawcą i pozostałymi uczestnikami organizacji. Nie można mówić o uniwersalnym – w swej treści – kontrakcie psychologicznym. Wśród pracowników można zidentyfikować kilka typów kontraktów, zróżnicowanych pod względem relacji między oczekiwaniami wobec pracodawcy i wkładem ze strony pracownika [Guest 2004; Pietroń-Pyszczyk 2009, s. 51].

⁶ Zatrudnialność jest rozumiana jako odzwierciedlenie siły przetargowej poszczególnych osób na rynku pracy, związanej z dysponowaniem atrybutami warunkującymi zatrudnienie, a w zasadzie posiadanie pracy (por. [Gableta 2003, s. 133]).

nowisk). Wymagania zwierzchnika będą oceniane jako wygórowane, jeżeli zasady obowiązujące w innym dziale opierają się na niższych standardach. Pracownik może zaakceptować wzrost stawianych mu wymagań, jeśli zostaną one zrównoważone przez wzrost oferowanych mu przez firmę gratyfikacji⁷.

Elastyczność wymagań przejawia się w tolerancji odchyień. Jeżeli kierownictwo nie dopuszcza ani w założeniach, ani w praktyce żadnych drobnych odchyień, u pracowników wytwarza się poczucie silnego skrępowania i ograniczeń, a w konsekwencji niechęć, a nawet wrogość wobec przedsiębiorstwa.

Wartość motywacyjny wymagań stawianych pracownikom wiąże się bezpośrednio z oceną ich sprawiedliwości. Ważne jest zatem, aby wszyscy, wobec których określono wymagania, podlegali im w jednakowym stopniu. Nawet stosunkowo niewielkie ustępstwa na rzecz poszczególnych osób lub grup budzą niezadowolenie i mogą stać się źródłem wrogich postaw. Zapewnienie sprawiedliwości w zakresie wymagań bywa jednak w praktyce trudne do osiągnięcia. Szereg kłopotów może wynikać z fałszywego sformułowania wymagań. Przykładem mogą być tu deklaracje, że pewne wymagania obowiązują cały personel, podczas gdy łatwo przewidzieć, że np. członkowie kierownictwa naczelnego nie będą lub nie mogą ich spełniać.

Z interesującego nas punktu widzenia ważnym problemem jest wybór sposobu stawiania i egzekwowania wymagań wobec pracowników. Jeszcze dość często przeważa stosowanie autorytetu źródła i sankcji. Tymczasem należy podkreślić, iż motywacyjna skuteczność autorytetu zależy od tego, czy jest powszechnie akceptowany. Jeżeli autorytet danej osoby jest niewielki, a przy tym oparty wyłącznie na formalnej pozycji, wymagania mogą być traktowane jako arbitralne i wzbudzać niechęć. W takim wypadku podstawą utrzymania i egzekwowania wymagań stają się sankcje. Tymczasem system wymagań oparty na zestawie sankcji wytwarza w przedsiębiorstwie atmosferę zagrożenia, która nie zachęca pracowników do aktywności i wysiłku na rzecz realizacji jego celów [Reykowski 1979, s. 67].

Pracownik, jako podmiot oceniający jakość procesu motywacyjnego, powinien móc się wypowiedzieć także w kwestii tego, jak kierownictwo „wspomaga” realizację zadań wyznaczonych personelowi. Chodzi tu o szeroko rozumiane uwarunkowania organizacyjne, jak np. zapewnienie odpowiednich przedmiotów i środków pracy, swobodny przepływ informacji, brak barier komunikacyjnych. Można przyjąć, iż ważnym wskaźnikiem oceny będzie tutaj poziom zaufania pracowników do kompetencji menedżerów.

⁷ Teza, iż indywidualna ocena (dokonywana przez pracownika), dotycząca sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody, jest ważnym motywatorem, stanowi podstawowe założenie teorii nierówności. Pracownik porównuje swój „wkład” i otrzymane z tego tytułu nagrody z nagrodami innych za podobny „wkład”. „Wkłady” obejmują wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie i wysiłek, natomiast nagrody (wyniki) to zarobki, świadczenia socjalne, rozwój kariery zawodowej. Jeżeli pracownicy, porównując swoje wkłady i wyniki, dostrzegają niesprawiedliwość, może zrodzić się w nich poczucie nierówności. Poczucie to może mieć negatywny wpływ na zaangażowanie personelu w realizację obowiązków, prowadzić do minimalizacji wysiłku, a czasem do rezygnacji z pracy w danym przedsiębiorstwie [Beech, McKenna 1997, s. 193; Sekuła 2008, s. 40-42].

Istotnym obszarem oceny jakości procesu motywacyjnego z punktu widzenia pracownika jest jego „reakcja” na stosowany w przedsiębiorstwie system nagród. Chodzi tu o wszelkie środki i przedsięwzięcia (praktyki), które mogą mieć dla pracownika walor motywacyjny w tym znaczeniu, że sprzyjają realizacji jego indywidualnych celów i skłaniają go do pozostania w przedsiębiorstwie. Przywołując poglądy R.W. Griffina [1996, s. 483], można powiedzieć, że o jakości procesu motywowania świadczy poziom zadowolenia pracownika, wynikający z oceny formalnych i nieformalnych mechanizmów, za pomocą których pracodawca definiuje, ocenia i nagradza jego osiągnięcia.

4. Satysfakcja pracownicza jako wskaźnik jakości procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie

Pojęcie satysfakcji [Lewicka 2010, s. 52] odnosi się do stanu równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem. Poziom satysfakcji z pracy wynika nie tylko z tego, co praca daje, ale także z tego, czego jeszcze nie ma i czego się od niej oczekuje. Poczucie zadowolenia z pracy, satysfakcji kształtuje się zatem jako wypadkowa potrzeb już zaspokojonych i aspiracji niezaspokojonych. Człowiek doznaje zadowolenia z pracy, jeżeli znaczna część jego oczekiwań i nadziei, z jakimi podjął pracę, zostanie spełniona.

Poziom satysfakcji z pracy jest uwarunkowany wieloma czynnikami, wśród których istotne są: motywy podjęcia pracy, relacje z pracodawcą oraz konfrontacja wyobrażeń z rzeczywistością w zakresie pewności zatrudnienia, warunków pracy, możliwości awansu, wysokości zarobków, możliwości przejawiania własnej inicjatywy itp.

Owa konfrontacja z rzeczywistością może być interpretowana na niekorzyść przedsiębiorstwa i negatywnie wpływać na jego wizerunek jako pracodawcy; stąd potrzeba:

- systematycznego diagnozowania poziomu zadowolenia pracowników⁸, co łączyć należy z koniecznością opracowania odpowiednich procedur i narzędzi, ukierunkowanych na szukanie odpowiedzi na pytanie, jak działania podejmowane przez pracodawcę są postrzegane i oceniane przez pracobiorców;
- monitorowania praktyk stosowanych w innych przedsiębiorstwach, których działania mogą stanowić istotny punkt odniesienia w ocenie zadowolenia pracowników i ich postrzegania swojego pracodawcy.

⁸ Można uznać, że badanie satysfakcji pracowniczej weszło już do kanonu praktyk zarządzania w rozwiniętych krajach europejskich. Szwajcarska firma Novartis przeprowadza tego typu badania cyklicznie (co dwa lata) we wszystkich swoich oddziałach na całym świecie. Wykorzystuje do tego kwestionariusz *on-line*, w którym każdy pracownik może wyrazić swoją opinię na temat m.in. funkcjonowania systemu motywacyjnego, atmosfery pracy, relacji z przełożonymi. Warto przy tym podkreślić, iż kierownictwo poszczególnych oddziałów firmy jest zobowiązane do przeanalizowania uzyskanych wyników i opracowania konkretnych działań korygująco-naprawczych [Smejliś 2004, s. 91].

Jednym ze sposobów oceny poziomu zadowolenia personelu może być przeprowadzanie badań sondażowych. Badania tego typu umożliwiają oszacowanie satysfakcji pracowników, wynikającej bezpośrednio z autooceny poziomu zaspokojenia oczekiwań ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Do głównych zadań w zakresie organizacji badań sondażowych w obszarze satysfakcji należeć powinno [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 111-117]:

- 1) ustalenie częstotliwości badań,
- 2) określenie przedmiotu badań (tab. 1), co łączy się bezpośrednio z opracowaniem odpowiednich narzędzi badawczych,
- 3) wskazanie podmiotów badawczych (tj. osób przeprowadzających badania),
- 4) ustalenie, które grupy pracowników należy poddać badaniom (w tym określenie właściwej, z punktu widzenia agregacji danych, liczebności grup objętych badaniem),
- 5) opracowanie harmonogramu badań.

Tabela 1. Obszary diagnozowania satysfakcji personelu

Obszar diagnozowania	Wybrane problemy szczegółowe
Proces kadrowy	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenie (doskonalenie) pracowników • awans poziomy i pionowy • indywidualne ścieżki kariery • ocena pracy personelu • wynagradzanie pracowników
Organizacja pracy i warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> • formy organizacji pracy • formy organizacji czasu pracy • materialne warunki pracy („uzbrojenie pracy”)
Stosunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> • formy partycypacji w zarządzaniu • zasady i tryb „współpracy” z organizacjami związkowymi • określanie zagadnień podlegających negocjacom
Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • preferowane w firmie normy i wartości • kultywowane zwyczaje i rytuały
Społeczne środowisko pracy	<ul style="list-style-type: none"> • styl kierowania • pochwały, wyróżnienia • pozytywne związki nieformalne • relacje z przełożonym i współpracownikami
Wizerunek firmy	<ul style="list-style-type: none"> • atrakcyjność przedsiębiorstwa jako pracodawcy • reputacja przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Badanie satysfakcji pracowników, poprzez organizowanie badań sondażowych, pozwala osiągnąć wiele korzyści, wśród których warto podkreślić możliwość (por. [Kaczyńska-Maciejowska 2003, s. 19]):

- identyfikacji słabych i mocnych stron procesu motywowania,
- uzyskania informacji o preferencjach pracowników, poznanie ich stanowiska w sprawie stosowanych metod i narzędzi zarządzania, w tym narzędzi motywacyjnych i czynników wpływających na zmiany poziomu satysfakcji zatrudnionych,

- identyfikacji problemów w sferze motywowania oraz diagnozy ich przyczyn,
- porównywania opinii i oczekiwań pracowników wywodzących się z różnych działów firmy oraz zidentyfikowania ich specyficznych problemów, niekoniecznie odnoszących się do sytuacji w całym przedsiębiorstwie,
- oceny reakcji ludzi na zmiany w warunkach funkcjonowania firmy (np. fuzja spółek), w tym ich postrzegania zmieniających się celów przedsiębiorstwa,
- poprawy współpracy i komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

Badania sondażowe wśród załogi są jednak nader rzadkim zjawiskiem w polskiej praktyce gospodarczej. Wskazują na to m.in. wyniki badań prowadzonych przez Katedrę Pracy i Stosunków Przemysłowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dotyczących respektowania interesów pracowniczych w przedsiębiorstwie. W 238 przedsiębiorstwach przebadano za pomocą wywiadu kwestionariuszowego 479 respondentów (w tym 166 kierowników wszystkich szczebli zarządzania i 313 pozostałych zatrudnionych). Blisko 80% pracowników stwierdziło, iż nigdy nie badano ich opinii w sposób sformalizowany, tzn. za pomocą cyklicznych badań sondażowych [Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk 2010, s. 409-424].

5. Podsumowanie

Wszelkie działania podejmowane przez kierownictwo w przedsiębiorstwie mogą mieć swój walor motywacyjny lub demotywacyjny. Takie ujmowanie problemu akcentuje interesy pracownika w tym znaczeniu, że skupia uwagę na poziomie zaspokojenia jego potrzeb i oczekiwań. W tym ujęciu wskaźnikiem jakości procesu motywacyjnego jest poziom zadowolenia (satisfakcji) pracowników. Zadowolenie to wynika jednak nie tylko z subiektywnej oceny atrakcyjności nagród stosowanych w przedsiębiorstwie, ale także oceny możliwości (prawdopodobieństwa) ich otrzymania. Możliwości te wyznaczone są przez dwie kwestie, tj. sposób stawiania zadań oraz zapewnienie przez pracodawcę warunków umożliwiających ich realizację. Pozytywna ocena wszystkich trzech elementów – wyrażająca się w stwierdzeniach „oferowane nagrody są atrakcyjne i pożądane”, „wiem, co mam robić, by je otrzymać” oraz „nie ma obiektywnych przeszkód w sprawnej realizacji zadań” – może być utożsamiana z pozytywną oceną sfery motywacyjnej w danym przedsiębiorstwie. Jednakże jeżeli chcemy mówić o jej jakości, taka optyka jest niewystarczająca, gdyż – w jakimś sensie – marginalizuje oczekiwania, a zatem i satysfakcję drugiej strony tj. pracodawcy. Potrzebne jest więc jeszcze potwierdzenie trzech następujących stwierdzeń: wydajność i jakość pracy personelu spełnia założone standardy, zasady i sposoby „nagradzania” nie wywołują konfliktów, odejścia pracowników z firmy nie wynikają z dysfunkcji w zakresie motywowania. Chodzi zatem o jednakowe i równoczesne zaspokojenie interesów i pracownika, i pracodawcy. Dopiero ta równowaga może być uznana za przejaw wysokiej jakości procesu motywacyjnego. W praktyce wszystkie prezentowane aspekty (obszary) ewaluacji mogą

być diagnozowane z wykorzystaniem cyklicznych badań sondażowych, które jednak – jak wykazują badania empiryczne – nie znajdują, jak dotąd, należytego zainteresowania ze strony kadry kierowniczej.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2000.
- Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Beech N., McKenna E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Biznes. Tom 5. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Biblioteka Gazety Wyborczej, PWN, Warszawa 2007.
- Bukowska U., *Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 711, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
- Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A., *Rozpoznawanie interesów pracowniczych – przesłanki i sposoby*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. 1, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Guest D.E., *The psychology of employment relationship: An analysis based on the psychological contract*, „Applied Psychology an International Review” 2004, vol. 53, no. 4.
- Hewitt Associates, *Badanie Najlepsi Pracodawcy 2009*, http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pages/baza_wiedzy.ht, 30.05.2011.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Kaczyńska-Maciejowska R., *Pytanie o zdanie*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
- Lipka A. i in., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
- Mierzwińska L., *Człowiek w organizacji – przegląd klasycznych i współczesnych koncepcji teoretycznych*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1998.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Przytuła S., *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2008.

- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Smejliś A., *Jedność i różnorodność motywowania. Przypadek firmy NOVARTIS*, [w:] *Motywowac skutecznie*, red. S. Borkowska, IPiPS, Warszawa 2004.
- Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Veblen A.M., *Danger – Toxic Company*, „Fast Company” 1998, no. 11.

EVALUATING THE QUALITY OF MOTIVATION PROCESS IN A COMPANY

Summary: The paper presents the properties of the motivational process that directly impact the quality evaluation from the viewpoint of both the employer and the employee. From the perspective of the employer's interests, the most important areas of motivational process evaluation include: the level of task realization, social environment at workplace, employee mobility (personnel fluctuation level). From the viewpoint of the employee, the motivational process is evaluated through: forms of influencing the expectations towards employees, provision of proper conditions for task realization on the part of company management, as well as forms of employee remuneration. Potential methods of qualitative evaluation of company motivational process are presented.