Motywacja pozamaterialna

Polityka płacowa w przedsiębiorstwie, aby być w pełni skuteczna w wypełnianiu jednej z funkcji zarządzania – motywowaniu – powinna być wsparta motywatorami komplementarnymi. Motywatory komplementarne to np. awans, szkolenia, pochwały, poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności, przydzielanie trudniejszych zadań, zasięganie opinii itp. Ważnym motywatorem są dobre relacje między przełożonym a podwładnymi.

Awans stanowiskowy jest ważnym instrumentem motywowania. Pojmowany jest jako przesunięcie na wyższe stanowisko w hierarchii społecznej. Ze względu na wzrost prestiżu danego pracownika w firmie awans jest szczególnie cenny. Ścieżki awansu stanowiskowego winny określać, jakie warunki musi spełniać pracownik, aby przejść na wyższe w hierarchii stanowisko. Warunkami tymi są: staż pracy i ocena wyników pracy pracownika.[1]

Awans zaspokaja potrzebę uznania i samooceny. Warto zaznaczyć, że aby awans spełniał swe motywacyjne funkcje musi być prawidłowy i sprawiedliwy. Jego podstawą powinny być wyniki osiągane przez pracownika, a także jego predyspozycje do pełnienia nowej funkcji. Awans niesprawiedliwy natomiast niszczy tzw. morale pracowników, odbiera chęć do pracy, inicjatywy i angażowania się w sprawy zakładu, blokuje dążenia zawodowe, rodzi poczucie krzywdy, powoduje przygnębienie i frustrację, a także nasila dążenie do zmiany pracy.

Awans – powinien być jednym z najważniejszych narzędzi do kierowania zasobem ludzkim, najskuteczniejszym środkiem wyzwalającym zdolności i wysiłek pracownika, cennym instrumentem kształtowania właściwego stosunku do pracy postawy obywatelskiej, podstawowym środkiem wzmacniającym urząd pracownika z zakładem i integracją społeczną.[2]

W Polskich przedsiębiorstwach często brak jest ściśle określonych zasad awansowania, albo nie są one przestrzegane. Zdarza się, że awansowany pracownik niczym szczególnym się nie wyróżnia z pewnej grupy pracowników a otrzymuje awans. Aby nie dopuścić do takiej sytuacji należy przestrzegać kilku zasad:

- należy ściśle określać kryteria awansowania, które winny być zawarte w regulaminie pracowniczym i podane wszystkim do wiadomości;
- należy je stosować konsekwentnie i jawnie, bez żadnych wyjątków;
- kryteria muszą podlegać społecznej kontroli;
- winny one być stabilne w długich okresach a nowe kierownictwo zakładu nie może ich zmieniać.

Stosowanie tych zasad zależy od właściwego doboru kadr i regularnej oceny pracowników. Ocena ta winna być prowadzona systematycznie. Potrzeba oceny, tak jak potrzeba uznania i wyróżnienia, jest naturalną potrzebą człowieka a jej zaspokajanie ma wartość motywacyjną. Ocena przekazana pracownikowi stanowi dla niego bezpośredni bodziec do działania.[3]

Zatem jeśli awans ma spełniać skuteczną rolę motywacyjną, konieczne jest prowadzenie autentycznej polityki awansowania, opartej na zdrowych, sprawdzonych zasadach, które otwierają szanse awansu przede wszystkim pracownikom kreatywnym, uzdolnionym i osiągającym nieprzeciętne wyniki w swej pracy.[4]

Oprócz awansowania, jako pozamaterialnego bodźca motywującego człowieka do pracy warto wymienić także kształcenie zawodowe (szkolenie).

Kształceniem zawodowym określa się zwykle działania dydaktyczne oferowane pracownikom w celu rozwoju ich kompetencji (wiedzy, umiejętności, doświadczenia) w pracy zawodowej. Proponowane działania zmierzają do podniesienia

zdolności technicznych i operacyjnych, wzbogacają osobowość, pomagają zmienić się w kierunku nowych ról i funkcji. Kształcenie ponadto jest podstawowym narzędziem adaptacji zawodowej pracowników do zmieniających się warunków i wymagań. Pozwala ona stawić czoło szybkim przekształceniom zawodów i specjalizacji zawodowych. Szkolenie polega więc na podtrzymaniu lub rozwijaniu kwalifikacji pracowników poprzez pomaganie im w zdobywaniu nowej wiedzy i umiejętności.[5]

Pomimo tego, że szkolenia są kosztem dla przedsiębiorstwa, to jednak samo szkolenie uznawane jest za pozapłacową formę motywowania, gdyż rozwija ono pracownika, dostarcza mu nowych umiejętności a w perspektywie może być przyczyną awansu. Szkolenie jest czynnikiem wywołującym zadowolenie, dzięki niemu pracownik zaspakaja potrzeby wyższego rzędu. To, czego nauczył się na szkoleniu pragnie wykorzystać w swej codziennej pracy. Ponadto motywuje pracownika do pracy, gdyż pragnie on wykorzystać nabyte umiejętności, wyrabia w nim poczucie przynależności do firmy i integracji z nią. Pracownik czuje się zauważony i doceniony, bo firma w niego inwestuje. I to go mobilizuje do podnoszenia wydajności swej pracy.

Mówiąc o pozapłacowej formie motywacji warto powiedzieć o najprostszym, a zarazem najbardziej niedocenionym sposobie motywowania tj. stosowaniu wszelkiego rodzaju pochwał i nagan.

Chwalenie pracowników pomimo tego, że nie wiąże ze sobą pieniężnych wydatków, to jednak stwarza problemy. Wielu polskich menadżerów uważa, że skoro „płaci i wymaga” – to wyrażenie uznania jest zupełnie niepotrzebne.

Dla wielu przełożonych pochwała i nagana są pojęciami obcymi. Niektórzy z nich pewnie myślą, że chwalenie wygląda na objaw słabości, inni kierują się zasadą: jeśli nie wypowiadam żadnych uwag krytycznych, to wynika z tego uznanie dla pracownika. Jeszcze inni przyznają, że próbowali chwalić swoich podwładnych, lecz ich reakcja była zniechęcająca. Otóż większość ludzi nie umie przyjmować pochwał. Uważają, że ich

obowiązkiem jest pomniejszanie własnych zasług. Fakt, że ludzie niezręcznie reagują na pochwały, nie powinien zniechęcać do ich wypowiadania.

Psychologowie są zgodni, że w hierarchii potrzeb ludzkich potrzeba szacunku i uznania zajmuje bardzo wysokie miejsce. Obawy, że chwalenie pracowników zaniża dyscyplinę, są w świetle nowoczesnych teorii ZZL całkowicie nieuzasadnione. Pochwały, bowiem sprzyjają zadowoleniu z pracy, zachęcają do większej efektywności i poprawiają atmosferę w firmie.

Należy pamiętać, iż krytykę należy przeprowadzać na osobności, natomiast przekazywanie pochwał powinno odbywać się publicznie.

Mówiąc o potrzebie uznania można sformułować pewne uniwersalne zasady dla przełożonego, który zamierza pochwalić swojego przełożonego:[6]

1. powinno się powiadomić pracownika przy zaproszeniu na rozmowę do szefa, jaki charakter będzie miała rozmowa i czego będzie dotyczyła,
2. nie można udzielać pochwały w trakcie zamykania drzwi czy rozmowy przez telefon; powinno się upewnić, że ma się odpowiednio dużo czasu dla swojego rozmówcy,
3. należy udzielać pochwał jak najszybciej, gdyż wraz z upływem czasu maleje ich satysfakcja,
4. należy być przekonanym o słuszności pochwały,
5. należy znać mocne i słabe strony swojego pracownika,
6. nie należy w jednej rozmowie udzielać pochwały i nagany.

Zarówno motywacja materialna i pozamaterialna jest bodźcem dla pracownika do lepszej i efektywniejszej pracy. Problem w zastosowaniu polega na zapewnieniu odpowiednich proporcji miedzy sferą finansową i pozafinansową. Nie może wyłącznie motywować „pieniądzem”, gdyż pracownicy będą żądać go coraz więcej. Nie może istnieć tylko pozamaterialna forma pobudzania człowieka do pracy, gdyż w warunkach gospodarki, gdzie różne

dobra są nabywane za pieniądze jest to wręcz absurdalne. Należy zatem połączyć te dwie sfery motywacji i w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa i jego działalności, wyznaczyć odpowiednie proporcje. Ważną rolę w ustalaniu tych proporcji przypisuje się szefowi firmy, który ma władzę i może wpływać na podwładnych.

---

[1] W. Kopertyńska, Personel Nr10/97, Awans stanowiskowy, Warszawa 1997.

[2] A. Sarapata, O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy, Warszawa 1997, s. 56.

[3] J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, Kraków 1996, s. 245.

[4] Ibidem, s. 244.

[5] P. Louart, Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Warszawa 1997, s. 143 -146.

[6] M. Sidor-Rządkowska, O potrzebie uznania, Personel nr 1/97.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.