

Mariusz Giemza

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

MOTYWOWANIE KLIENTA WEWNĘTRZNEGO W ORGANIZACJACH ZARZĄDZANYCH SYSTEMOWO

Streszczenie: Motywowanie pracowników do osiągania celów i uzyskiwania osiągnięć jest coraz trudniejszym zadaniem. Pracownik właściwie motywowany dąży do doskonalenia systemu zarządzania, a przez to do osiągania celów organizacji wyznaczonych przez najwyższe kierownictwo. Ważnym zagadnieniem motywującym pracownika do działania jest możliwość podnoszenia swoich kompetencji przez uczestniczenie w szkoleniach. Konieczność prowadzenia szkoleń jest przedstawiona w wymaganiach, w podstawowych normach odnoszących się do systemów zarządzania. Motywacja może być finansowa lub niefinansowa. Motywacja przenosi się na działania pro jakościowe, szczególnie w organizacjach, w których funkcjonuje system zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, motywacja, klient wewnętrzny.

1. Wstęp

Planowanie, wdrażanie, utrzymanie i doskonalenie systemów zarządzania zgodnych z wymaganiami norm ISO¹ jest dobrowolnym wyborem organizacji. W chwili, gdy system zostanie wdrożony, każdy pracownik w sposób efektywny powinien być zaangażowany w przydzielone mu, wynikające z wymagań systemu zadania. Posiadana wiedza połączona z kwalifikacjami, dostęp do informacji, uprawnienia, ale przede wszystkim odpowiednia motywacja pracownika umożliwiają zwiększenie jego zaangażowania w pracę i wzrost wydajności zawodowej.

Motywowanie pracowników do osiągania celów i uzyskiwania osiągnięć jest coraz trudniejszym zadaniem. Często korzyści finansowe nie są wystarczające, aby powodować u pracowników chęć działania. Ważne jest, aby w organizacjach wciąż tworzyć nowe poziomy motywacji i dążyć do podtrzymywania jej przez dłuższy czas, uwzględniając, że pracowników mogą motywować różne czynniki.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia motywacji jako ważnego czynnika wpływającego na pracownika jako klienta wewnętrznego, w myśl terminu 3.3.5

¹ ISO serii 9000 i pochodnych, ISO serii 14000, ISO serii 27000, PN-N-18001:2004.

normy PN-EN ISO 9000:2006, i wpływającego na jakość organizacji. Pracownik właściwie motywowany dąży do doskonalenia systemu zarządzania, a przez to do osiągnięcia celów organizacji wyznaczonych przez najwyższe kierownictwo.

2. Motywacja i motywowanie

Poprzez motywację rozumie się stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania oraz wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże ludzkich zachowań i ich zmian [Tomaszewski 1992, s. 579]. Odgrywa ona istotną rolę w budowaniu struktury jakościowej organizacji, która powinna uświadomić sobie, że tylko dzięki ludziom, ich wiedzy i zaangażowaniu możliwe jest osiągnięcie sukcesów i widocznych efektów.

Powszechnie stosowany podział motywacji na wewnętrzną (motywacja jest zawsze procesem wewnętrznym, powodowanym przez bodźce zewnętrzne bądź wewnętrzne), zewnętrzną oraz pozytywną i negatywną pozwala lepiej zrozumieć, co kieruje ludzkimi zachowaniami i co wpływa na ich zmianę.

Motywacja wewnętrzna to pojawiające się samoczynnie bodźce (np. odpowiedzialność, swoboda działania, rozwój umiejętności, interesująca praca, możliwość awansu), które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają się w określonym kierunku.

Motywacja zewnętrzna to wszystkie pochodzące z zewnątrz bodźce, pobudzające do działania, nagrody, podwyżki pensji, pochwały, awanse, ale również kary, nagany degradacji, wstrzymanie płacy [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 10].

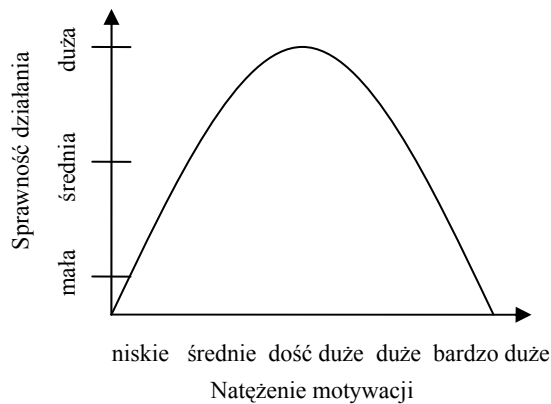
Motywacja negatywna jest powodowana obawą przed utratą dotychczasowej pozycji, zarobków. Towarzyszą jej uczucia lęku, strachu, groźby, degradacji czy utraty pensji. Wywołuje silnie negatywne uczucia. Motywacja pozytywna polega na stwarzaniu pracownikowi warunków, które pozwalają na lepsze zaspokajanie potrzeb, prowadzi do większego zaangażowania w obowiązki, emocjonalnie wiąże z przedsiębiorstwem.

W żadnej dziedzinie nie można jednak przewidzieć postępowania człowieka, bo jest on podmiotem zmiennym, a jego zachowanie jest wypadkową wielu zmiennych, np. charakteru, doświadczeń życiowych czy ukrywanych osobistych lęków.

R. Yerkes i J.D. Dodson sformułowali dwa prawa dotyczące zależności sprawnego działania od poziomu motywacji.

Zgodnie z pierwszym prawem Yerkesa-Dodsona (rys. 1) w miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania wzrasta do pewnego poziomu, przy dalszym wzroście sprawność ta spada do zera. Do wykonania danego zadania istnieje poziom pobudzenia, przy którym zadanie jest wykonane najlepiej. Zarówno niższy, jak i wyższy poziom pobudzenia pogarsza sprawność wykonania [Węgrzecka 2000, s. 105-106].

Z przebiegu krzywej wynika, że gdy pracownik jest słabo zmotywowany do wykonania zadania (np. przeprowadzenia audytu wewnętrznego), staje się niesku-

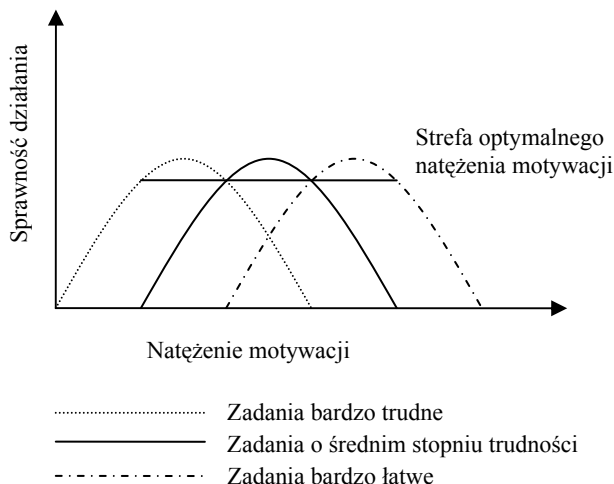


Rys. 1. Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona

Źródło: [Węgrzecka 2000, s. 105].

teczny, opóźnia wykonanie, nie zdąża na czas. Jeśli pracownik jest zbyt mocno zmotywowany, bardzo mu zależy, zaczyna działać chaotycznie, popełnia błędy, co zmniejsza szansę na osiągnięcie celu. Negatywne oddziaływanie zbyt intensywnej motywacji występuje wówczas, gdy u jej podłoża leży lęk przed upokorzeniem czy kompromitacją.

Zgodnie z drugim prawem Yerkesa-Dodsona (rys. 2) im trudniejsze jest zadanie, które ma pracownik wykonać, tym niższe jest natężenie jego motywacji.



Rys. 2. Drugie prawo Yerkesa-Dodsona

Źródło: [Węgrzecka 2000, s. 106].

Gdy pracownik ma do wykonania trudne zadanie, natężenie motywacji może spowodować jego zestresowanie, które zmniejszy szansę na sukces. Najlepiej, by pracownik działał kierowany motywami nielękowymi. Kiedy zмага się z łatwymi obowiązkami (znanymi mu wcześniej czy też niestanowiącymi problemu), wysoki poziom natężenia motywacji jedynie usprawni i przyspieszy ich wykonanie.

System motywacyjny jest definiowany jako całość zabiegów kierownictwa odnoszących się do personelu, które mają na celu wzbudzenie w pracownikach chęci sprawnego wykonania założonych działań [Pietroń-Pyszczek 2007, s. 10]. Odpowiednie wynagradzanie i docenianie powinno prowadzić do stworzenia systemów motywacji i takiej atmosfery pracy, które pozwolą pracownikom odczuwać spełnienie i zawodową pewność siebie, a także utwierdzą ich w przekonaniu, że potrafią rzetelnie wypełniać powierzone zadania.

Motywowanie polega na takim wpływaniu na inne osoby, by zmierzały one w pożądanym kierunku przez stworzenie im możliwości realizacji ich potrzeb. Proces motywacyjny ma charakter dwustronny, co oznacza, że motywowany ma wpływ na decyzję motywującego, którym najczęściej jest przełożony. Motywację przedstawia się jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się nagrody – takiej, która zaspokoi ich potrzeby [Armstrong 2007, s. 211]. Powszechnie wiadomo, że głównym celem pracy zawodowej jest zarabianie pieniędzy, ponieważ pracuje się po to, aby zdobyć środki na utrzymanie. Każdy człowiek ma jednak różne potrzeby, które uznaje za istotne (np. rozwoju, docenienia, awansu). Pracownik, któremu organizacja umożliwia realizację jego ważnych potrzeb oraz uwzględnia cenione przez niego wartości, jest silnie zmotywany. Jakikolwiek przyrost wynagrodzenia pobudza motywację, niemniej jednak nie jest on niezmienny. Istnieje poziom, powyżej którego motywacyjna siła pieniądza staje się coraz mniejsza, a to, co dostają wszyscy, przestaje być motywujące.

3. Teorie motywacji

Chęć zrozumienia ludzkiego postępowania powodowała tworzenie różnych teorii motywacji, które ewoluowały wraz z człowiekiem i stopniem poznania jego psychiki, natury i potrzeb. Choć mogłoby się wydawać, że mechanizmy determinujące do działania to zagadnienie typowo psychologiczne, to w dziedzinie zarówno zarządzania, filozofii, jak i wreszcie jakości ma ono kluczowe znaczenie.

Teorie motywacji można podzielić na [Armstrong 2007, s. 212]:

- instrumentalną teorię motywacji, która zakłada, że kara i nagroda są w stanie wymóc pożądane działania pracownika,
- teorie treści (potrzeb), które koncentrują się na istocie motywacji (teorie m.in. Masłowa, Herzberga, Hausera czy Syndermanna),
- teorie procesu, które kładą nacisk na procesy psychologiczne, wpływające na motywację (teoria wartości Vrooma, teoria celu Lathama i Locke’a oraz teoria sprawiedliwości Adamsa).

Powszechnie znaną teorię motywacji (teorię potrzeb) opracował w 1943 r. amerykański psycholog kliniczny A. Maslow. Sporządzona przez niego teoria zakłada istnienie pięciu poziomów potrzeb, które można odnieść do potrzeb pracowników organizacji, tj. potrzeb fizjologicznych, potrzeby bezpieczeństwa, potrzeb społecznych, potrzeby akceptacji i potrzeby samorealizacji. Maslow poza pięcioma kategoriami potrzeb dodaje jeszcze dwie, zarezerwowane tylko dla nielicznych pracowników: potrzebę wiedzy i potrzebę estetyczną.

Inna teoria F. Herzberga zakłada istnienie dwóch grup czynników: higienicznych (niepowodujących wzrostu motywacji do pracy) i motywujących (powodujących wzrost motywacji do pracy).

Kolejna teoria, teoria oczekiwań, opracowana przez V. Grooma koncentruje się na tym, czego ludzie spodziewają się po wykonaniu określonych zadań. Zgodnie z nią pracownicy osiągają dobre efekty tylko wtedy, gdy rozumieją i akceptują przydzielone im obowiązki, a ponadto są w stanie je zrealizować i osiągnąć oczekiwany efekt.

Opracowana przez E. Locke'a teoria celu zakłada, że pracownik jest silnie zmotywowany wtedy, gdy ma jasno i ściśle wyznaczone cele, nawet jeśli są one trudne, lecz akceptowalne, i wtedy, gdy otrzyma informację zwrotną na temat efektów. Istotną założenia jest fakt, że podwładny wraz z przełożonym powinien brać udział w wyznaczaniu tych celów, ponieważ wzrasta prawdopodobieństwo, że zaakceptuje on cele trudniejsze.

Następna teoria motywacji, teoria sprawiedliwości, zakłada, że człowiek jako istota społeczna porównuje się z innymi, i to jest ważny element procesu motywowania, którego lekceważyć nie można. Pracownicy są silnie zmotywowani, jeśli traktuje się ich sprawiedliwie, a motywacja zanika w przypadku niesprawiedliwego traktowania. Sprawiedliwość wiąże się z uczuciami i jest porównaniem sposobu traktowania nas (np. nagradzania bądź karania) ze sposobem traktowania innej grupy osób [Król, Ludwiczynski 2007, s. 332].

Teoria trzech potrzeb McClellanda koncentruje się na dążeniach ludzi ambitnych, zdecydowanych i mających zdolności przywódcze. Zakłada, że na tle wszystkich potrzeb ludzkich rysują się trzy najważniejsze: osiągnięć, afiliacji i władzy, akcentowane szczególnie wśród pracujących.

W teorii X i Y D. McGregora ludzie przybierają dwie różne postawy, według teorii X, nie lubią pracy i starają się jej unikać, nie mają ambicji, są zdominowani przez potrzeby niższego rzędu, muszą być nieustannie nadzorowani i sprawdzani, aby osiągnąć cel, wolą, kiedy ktoś nimi kieruje. Według teorii Y traktują pracę jako rzecz naturalną, chcą samodzielnie kierować działaniami i stosować samokontrolę, chcą ponosić odpowiedzialność, angażują się w realizację zadań, są zdominowani przez potrzeby wyższego rzędu.

4. Motywacja jako element normatywnych systemów zarządzania

Realizacja zadań wymaga współpracy ludzi. Aby współpraca ta była owocna i efektywna, niezbędne jest kierownicze oddziaływanie na nich. Najczęściej przebiega ono w układzie przełożony → podwładny. Chcąc odnieść sukces, przywódcy muszą zmierzyć się nie tylko z własnymi słabościami czy uprzedzeniami, ale także z potrzebami drugiej osoby i grupą osób, niejednokrotnie niełatwych charakterów. Dlatego to przywódca powinien nauczyć się obserwować, a przede wszystkim słuchać.

Jednym z głównych zadań kierownictwa jest wywoływanie, pobudzanie i ukierunkowywanie ludzkich zachowań tak, aby osiągnąć cele zamierzone dla organizacji. Do zaistnienia właściwych reakcji konieczne jest zadziałanie odpowiednimi stymulatorami/bodźcami na motywację w konsekwencji na reakcję podwładnych.

STYMULATORY/BODŹCE → MOTYWACJE → REAKCJE (działania)

Rys. 3. Relacja w ludzkim zachowaniu

Źródło: [Hamrol, Mantura 2006, s. 76].

W normie PN-EN ISO 9000:2006 w pkt. 2.6 zamieszczono zapis podkreślający rolę najwyższego kierownictwa jako jedną z podstaw systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie:

„Przez przywództwo i działania najwyższe kierownictwo może kreować środowisko, w którym ludzie są w pełni zaangażowani i w którym system zarządzania jakością może funkcjonować skutecznie. Najwyższe kierownictwo może wykorzystywać zasady zarządzania jakością jako podstawę swojej roli przez:

a) ustanowienie i utrzymanie w organizacji polityki jakości i celów dotyczących jakości,

b) promowanie polityki jakości i celów dotyczących jakości w całej organizacji w celu wzrostu świadomości, motywacji i zaangażowania (...)”.

Istotnym czynnikiem prowadzącym do wzrostu motywacji i zaangażowania personelu jest możliwość uczestniczenia w szkoleniach. Wymaganie prowadzenia szkoleń jest zamieszczone w normie PN-EN ISO 9001:2009. W punkcie 6.2.1 istnieje następujący zapis:

„Personel wykonujący pracę mającą wpływ na zgodność z wymaganiami dotyczącymi wyrobu powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia”.

W treści normy PN-EN ISO 14001:2005 zamieszczono także odpowiednie wymagania dotyczące najwyższego kierownictwa i konieczności prowadzenia szkoleń. W punkcie 4.4.1 napisano, że:

„Kierownictwo powinno zapewnić dostępność zasobów niezbędnych do ustanowienia (...) systemu zarządzania środowiskowego. Zasoby te obejmują zasoby ludz-

kie i specjalistyczne umiejętności, infrastrukturę organizacyjną, technologię i zasoby finansowe”.

Uzupełnieniem tego zapisu jest wymaganie 4.4.2:

„Organizacja powinna zapewnić, że każda osoba wykonująca dla organizacji lub w jej imieniu zadania (...) jest kompetentna dzięki odpowiedniemu wykształceniu, szkoleniu lub doświadczeniu oraz powinna zachowywać związane z tym zapisy”.

Wymaganie dotyczące szkolenia i motywacji zamieszczono także w normie PN-N 18001:2004. W punkcie 4.4.3 zamieszczono zapis:

„Organizacja powinna ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury określania potrzeb dotyczących szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz sposobów jego realizacji. (...) Organizacja powinna wdrożyć i stosować odpowiednie metody motywowania pracowników do ich angażowania się w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy”.

Zagadnienie to jest także w podobny sposób ujęte w dokumencie OHSAS 18001:2007. W punkcie 4.4.2 stwierdzono, że:

„Organizacja powinna zapewnić, że każda osoba wykonująca pracę pod kontrolą organizacji, mogąca mieć wpływ na BHP, jest kompetentna na podstawie stosownego wykształcenia, szkolenia lub doświadczenia, oraz zachowywane są potwierdzające to zapisy”.

W normie PN-EN ISO 27001:2007 zagadnienie prowadzenia szkoleń zostało przedstawione w punkcie 5.2.2:

„Organizacja powinna zapewnić, że cały personel ... ma kompetencje do realizacji wymaganych zadań przez:

- a) określenie koniecznych kompetencji personelu wykonującego prace, które mają wpływ na SZBI,
- b) zapewnienie szkolenia lub podjęcie innych działań w celu realizacji tych potrzeb...”.

Szkolenie, rozwój kompetencji, a przez to motywowanie pracowników, ocena efektów tego procesu powinna być procesem ciągłym, gdyż ich wiedza i zaangażowanie jest gwarantem osiągnięcia celów organizacji [Urbaniak 2008, s. 16-17].

W literaturze odnaleźć można wiele wskazówek dla menedżerów, zasad, które pozwolą sprawniej zarządzać ludźmi, i choć wiadomo, że nie da się opracować uniwersalnej metody gwarantującej efektywną współpracę, to realizacja odpowiednich wymagań norm z zakresu zarządzania również umożliwi osiągnięcie celu.

5. Rodzaje motywacji do pracy

5.1. Motywacja finansowa

Motywacja finansowa wciąż jest najpopularniejszą i najbardziej efektywną formą pobudzania pracowników do wypełniania powierzonych im zadań. Według wielu przełożonych, pieniądze są w stanie zarówno łagodzić spory, jak i wymóc na pod-

władnych większe zaangażowanie, a nawet poświęcanie życia prywatnego, wielu pracowników natomiast nigdy nie spotkało się z innym sposobem motywowania. Ograniczając się do zaspokajania potrzeb jedynie z dolnej części piramidy Masłowa, często porzucają oni marzenia o samorealizacji, przyjmując otrzymywanie regularnej pensji za jedyny cel. Nie należy oczywiście negować motywacyjnej funkcji pieniądza, bo wiadomo, że jest on niezbędny do życia i nic go nie zastąpi, ale powinno się też zwrócić uwagę na pozostałe potrzeby podwładnych, którzy borykają się np. z problemami społecznymi, mając równocześnie ustabilizowaną sferę materialną. Jeśli jednak przedsiębiorstwo decyduje się (świadomie czy mniej świadomie) na motywowanie wyłącznie za pomocą środków przeliczalnych na pieniądze bądź samych pieniędzy, powinno zwrócić uwagę na sprawiedliwe i uzasadnione dobieranie wysokości płac oraz środków pozapłacowych.

5.1.1. Motywacja płacowa

Zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika płace pełnią kilka ważnych funkcji: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną [Kozioł 2002, s. 89-91].

Funkcja dochodowa – przejawia się w realnych dochodach pracowników, które mają wpływ na poziom ich życia. Funkcja kosztowa – płace stanowią dla organizacji jeden ze składników kosztów. Funkcja motywacyjna – odzwierciedla ją pogląd, że głównym czynnikiem nakłaniającym ludzi do pracy jest chęć zarabiania pieniędzy. Funkcja społeczna – przejawia się w założeniu, że wysokość i zróżnicowanie płac wywierają wpływ na stosunki międzyludzkie w firmie, na zewnętrzny i wewnętrzny rynek pracy, rangę poszczególnych zawodów.

Płaca zasadnicza, dodatki do płacy zasadniczej (dodatek funkcyjny, dodatki służbowe, wynagrodzenie za czas nieprzepracowany, dodatki za niebezpieczne, szkodliwe i uciążliwe warunki pracy, wynagrodzenie za godziny nadliczbowe, dodatki za pracę nocną) stanowią stałą część wynagrodzenia. Część ruchoma to premie, nagrody, prowizje, świadczenia socjalne, wynagrodzenia pakietowe. Wysokość płacy zasadniczej zależy od wykonywanej pracy, a jej prawidłowy dobór zapewnia realizowanie motywacyjnej funkcji wynagrodzenia.

Czasowa forma płac występuje wówczas, gdy podstawowa część wynagrodzenia zależy od czasu, jaki zatrudniony poświęcił na pracę. Otrzymanie płacy w tej formie odbywa się w zamian za wykonanie konkretnych zadań, ujętych wcześniej w umowie o pracę. Wysokość wynagrodzenia jest zależna od liczby przeprowadzonych godzin. Zaletami tej formy wynagradzania są m.in.: motywacyjne oddziaływanie płac na jakościowe efekty pracy, niskie koszty normowania pracy i ustalania prawidłowej wysokości płac, zapewnianie pracownikom poczucia stabilności dochodów. Istnieją niestety też jej wady: konieczność zwiększenia kontroli pracowników, brak motywowania do wydajnej pracy (zatrudnieni mogą celowo rozkładać wykonanie zadania w czasie ze względu na formę zapłaty), niewystarczający wpływ

płac na motywację zatrudnionego z racji braku wyraźnego powiązania efektów pracy z wysokością wynagrodzenia. Czasowa forma płac to zatem płaca zasadnicza uzupełniana stałymi dodatkami (np. za staż pracy).

Akordowa forma płac znajduje swoje zastosowanie tam, gdzie dokonuje się obliczeń wyników ilościowych pracy, za kryterium przyjmując liczbę wykonanych przez pracowników produktów, usług lub czynności. W tym przypadku zaobserwować można wyraźny związek pomiędzy wydajnością pracy a wysokością otrzymanego wynagrodzenia.

Dodatki do płac [Kopeć, Piwowarczyk 2008, s. 79-80] – stanowią stałą część wynagrodzenia, która również ma charakter motywacyjny. Przedsiębiorstwo, ustalając zasady ich przyznawania, powinno oczywiście wziąć pod uwagę istniejące przepisy prawa pracy, ale i charakter działalności organizacji oraz kulturę organizacyjną. Sformalizowane zasady dodatków do płacy podstawowej, jasne i dostępne dla zatrudnionych, mogą oddziaływać motywująco na zachowania pracowników, gdyż stanowią pewnego rodzaju zabezpieczenie finansowe i gwarancje zapłaty za dodatkową pracę. Bardziej motywująco działa jednak ograniczanie liczby dodatków do płacy na rzecz zwiększenia płacy zasadniczej.

Premiowa forma płac, czyli ruchoma część wynagrodzenia, której główne zadanie to zwiększanie motywacji pracownika i mobilizowanie go do realizacji aktualnie najważniejszego zadania, w motywacji płacowej stanowi bardzo silny bodziec motywujący do pracy. Jest wyrazem uznania i pochwałą dobrze wykonanego zadania. Istnieje kilka fundamentalnych zasad premiowania [Borkowska 2004, s. 323-326]:

- premiowanie jest uzupełnieniem płacy zasadniczej,
- zadania i stawki premie muszą być tak dobrane, aby dostrzec dysproporcje z płacą zasadniczą,
- premia powinna mieć charakter przejściowy i zmieniać się w zależności od osiągniętych wyników,
- premia powinna być kojarzona przede wszystkim ze zjawiskiem pozytywnym,
- skuteczność premii zależy od dostosowania jej do potrzeb i oczekiwań pracowników,
- głównym źródłem powodzenia systemu premiowania jest właściwe określenie zadań premiowanych i obiektywna ocena efektów pracy,
- termin wypłaty premii nie może być zbyt odległy od momentu wykonania zadania.

Nagrody to kolejna, ruchoma część wynagrodzenia, umożliwiająca motywowanie do konkretnych zachowań. Aby nagroda w pełni wypełniała swoją funkcję, nie może być odraczana w czasie, pracownik powinien wiedzieć, za co jest nagradzany. Przykładem strategii nagradzania może być wydzielenie funduszu do dyspozycji dyrektora organizacji, tzw. funduszu nagród, który stanowił będzie pewien procent planowanych na dany rok wynagrodzeń [Kopeć, Piwowarczyk 2008, s. 78].

5.1.2. Motywacja pozapłacowa

Przez motywację pozapłacową rozumie się wszystkie elementy wynagrodzenia, które pracownik otrzymuje w formie materialnej, niepieniężnej, możliwe jednak do przeliczenia na pieniądze. Elementy te powinny być dobierane z myślą o indywidualnych potrzebach pracowników.

Wiele organizacji decyduje się na motywowanie pracowników za pomocą świadczeń finansowych, gdyż włączenie ich do wynagrodzeń stanowi dla pracownika wymierne korzyści. Skutecznym sposobem na zwiększenie satysfakcji pracownika jest zapewnienie mu, utrzymanej na odpowiednim poziomie, opieki medycznej. Wytworzenie sytuacji, kiedy pracownika łączy z przedsiębiorstwem coraz więcej czynników, sprawia, że każda ewentualna decyzja o zmianie miejsca pracy będzie wiązała się ze stratą dużej liczby udogodnień.

Inną formą motywacji pozapłacowej są wyjazdy integracyjno-motywacyjne. Wyjazdy te traktować można w różny sposób, w zależności od ich dodatkowego celu: zawsze powinny motywować, ale ponad to mogą stanowić też np. nagrodę za realizację konkretnego projektu lub może to być wyjazd typowo szkoleniowy dla pracowników danego działu organizacji.

Do innych elementów motywacji pozapłacowej należą również:

- preferencyjne kredyty – udziela się ich na różne cele, np. związane z kupnem lub remontem mieszkania, często stosuje się je w sektorze bankowym,
- zwrot kosztów kształcenia (studia wyższe, podyplomowe, specjalistyczne kursy, kursy językowe),
- karnety wstępu – darmowe wstępy na korty tenisowe, kręgielnie, siłownie, baseny, do fitness klubu, gabinetów odnowy biologicznej,
- prawo zakupu po niższych cenach sprzętu, z którego firma nie będzie już korzystała (np. komputerów, mebli) czy produktów i usług oferowanych przez pracodawcę,
- dofinansowanie socjalne – kolonii, imprez dla dzieci pracowników, wczasów, przedszkola czy szkoły,
- kupony na usługi – wykorzystywane w agencjach turystycznych, restauracjach, sklepach, niepodlegające wymianie na gotówkę,
- dodatkowe ubezpieczenia,
- służbowe mieszkanie, samochód, telefon, komputer,
- zwrot kosztów dojazdu do pracy,
- skrócony tydzień pracy,
- dodatkowy, płatny urlop czy elastyczny czas pracy,
- program korzyści pracowniczych.

5.2. Motywacja pozafinansowa

Narzędzia motywacji pozafinansowej to elementy mające silnie motywujący charakter, ale bezpośrednio nieprzeliczalne na pieniądze. To nagradzanie pracowników za dobrą pracę, nie za pomocą środków materialnych, ale przez zapewnienie im, że są

częścią całej organizacji i nie można się bez nich obejść, oraz zagwarantowanie pewności zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy [Internet 1].

Narzędzia motywacji pozafinansowej odwołują się do bardziej złożonych potrzeb człowieka, takich jak osiągnięcia, awans, przynależność. Motywacja pozafinansowa wykorzystująca dialog z przełożonym, żartobliwie nazywana „uściskiem dłoni prezesa”, symbolizować ma uznanie i pochwałę. Do czynników motywacji pozafinansowej zaliczyć można: okresowe oceny wyników pracy pracowników oraz partycypację w zarządzaniu.

Ocena wyników pracy stanowi silny motywator, zwłaszcza jeśli jest obowiązującym elementem zatrudnienia i poddawani jej są wszyscy pracownicy. Ocena, polegająca na określeniu stopnia realizacji powierzonego zadania, powinna opierać się na ustalonych zasadach, np.:

- powinna odbywać się w obecności osoby ocenianej,
- powinno się rozliczać pracownika z ustalonych wcześniej zadań,
- należy pozwolić pracownikowi wyrazić sprzeciw co do oceny bądź zgodę z oceną,
- powinno się omówić z ocenianym popełnione błędy, sformułować i wytyczyć cele na przyszłość, zaplanować działania niezbędne do wykonania zadania (godziny nadliczbowe, zmiana warunków zatrudnienia, dodatkowe szkolenie).

Partycypacja pracownicza to uczestniczenie w procesach regulacyjnych organizacji, takich jak m.in.: decydowanie, kto ma wykonywać jaką pracę, jakim sposobem, ile czasu może na nią poświęcić, jakiej może oczekiwać nagrody itp. Najwyższe kierownictwo powinno umożliwić współpracownikom z niższych szczebli współkierowanie i uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji, gdyż sprzyja to poprawie funkcjonowania organizacji [Pietroń-Pyszczek 2007, s. 94].

Partycypację podzielić można na:

- partycypację pośrednią,
- partycypację bezpośrednią.

Pośredni udział w zarządzaniu ma miejsce wówczas, gdy pracownicy, za pośrednictwem wybranych przedstawicieli, uczestniczą w podejmowaniu decyzji. Prowadzi to do wzbudzania w nich poczucia odpowiedzialności za losy organizacji i łączy z nim emocjonalnie. Przyjmuje ona różne formy:

- udział reprezentacji pracowników w organach zarządzania organizacji,
- udział pracowników lub przedstawicieli w radach i sesjach organizacji,
- udział związków zawodowych w zarządzaniu organizacją.

Wyżej wymienione czynności przejawiają się we współdecydowaniu, konsultowaniu lub informowaniu. Przedstawiciele grup pracowniczych, biorący udział w spotkaniach dotyczących wyboru nowych rozwiązań, współdecydują wówczas, gdy przysługuje im prawo sprzeciwu. Konsultowanie może mieć charakter obowiązkowy bądź fakultatywny, może zatem dotyczyć wszystkich bądź tylko wybranych decyzji. Jego głównym przeznaczeniem jest wytworzenie strumienia porozumienia między przedstawicielami a pracownikami, a następnie kierownictwem podejmują-

cym decyzje. Informowanie odgrywa bardzo istotną rolę w procesie motywacyjnym pracownika. W dyrektywie 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 marca 2002, pkt 7 preambuły ustalono ogólne, ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej:

„Istnieje potrzeba wzmocnienia dialogu i wspierania wzajemnego zaufania w przedsiębiorstwach w celu poprawy przewidywalności wystąpienia ryzyka, uelastycznienia organizacji pracy i ułatwienia pracownikom dostępu do szkoleń w przedsiębiorstwie, przy utrzymaniu bezpieczeństwa, uświadamiania pracownikom potrzeby dostosowywania się do nowych wymagań, podniesienia zdolności pracowników do podejmowania środków i działań w celu zwiększenia ich zdolności zatrudniania, wspierania zaangażowania pracowników w działalność i przyszłość przedsiębiorstwa oraz podniesienia jego konkurencyjności”.

Na partycypację bezpośrednią składają się np. koła jakości, zespoły usprawniania jakości i inne formy współpracy kierownictwa i pracowników w zakresie procesów doskonalenia funkcjonowania organizacji. Zarządzanie partycypacyjne polega na włączaniu podwładnych w procesy decyzyjne organizacji, z wykorzystaniem ich doświadczenia, inwencji twórczej i wiedzy. Jest to jednak bardzo odważne postępowanie kierowników, którzy stają się wówczas bardziej liderami zespołu niż zarządzającymi. Aby partycypacja nie utraciła sensu, muszą podzielić się swoją władzą i obdarzyć współpracowników zaufaniem.

Z badań przeprowadzonych wśród 1500 pracowników, zatrudnionych w różnych miejscach, wynika, że najsilniejszym czynnikiem motywującym do pracy jest uznanie [Robbins 2003, s. 62].

6. Jakość a motywacja

Działania w obszarze jakości nie powinny obejmować tylko doskonalenia wyrobów i usług, ale także potrzeby pracowników i klientów, sposób zarządzania organizacją, przepływ informacji czy procesy marketingowe i decyzyjne. Odpowiedzialność za zarządzanie jakością należy do funkcji najwyższego kierownictwa, jednak osiągnięcie pożądanej jakości zależy od wszystkich zatrudnionych. Odpowiedni system zarządzania powinien koncentrować w sobie elementy zarówno informacji, kompetencji, decyzji, jak i motywacji. W systemach zarządzania jakością motywowanie do zachowań pro jakościowych można osiągnąć w wieloraki sposób, m.in. przez [Jasiński 1998, s. 193]:

- formalne wdrożenie systemu zarządzania jakością, który obliguje do prowadzenia dokumentacji podejmowanych działań, co ułatwia bieżącą kontrolę,
- tworzenie kół jakości lub zespołów zajmujących się sprawami systemowymi, które pozwalają na pracę zespołową i osiąganie wspólnych celów jakościowych (jedną z form partycypacji bezpośredniej),
- zaangażowanie pracowników w długotrwały proces kształtowania kultury organizacji,

- współtworzenie i kształtowanie kultury przedsiębiorstwa,
- stworzenie sprawnie działającego systemu komunikacyjno-informacyjnego, gdyż komunikowanie jest czynnikiem wiążącym z resztą załogi i pozwala na rozwiązywanie problemów i konfliktów.

Jakość tworzona jest przez człowieka. Motywowanie go jest jednym z warunków sukcesu organizacji, dlatego rosną wymagania stawiane kadrze kierowniczej, która powinna uczynić motywację nierozłącznym elementem kierowania.

7. Podsumowanie

W procesie motywowania ludzi do pracy nie opracowano uniwersalnych czynników oddziałujących na wszystkich pracowników z jednakową siłą. Opracowane teorie motywacji pozwalają poznać pewne schematy zachowań człowieka. Może jednak znaleźć się osoba, która nie da się przyporządkować do żadnej z opracowanych teorii. Nie można w pełni przewidzieć ludzkich reakcji, zachowań i decyzji, można jednak przyjąć założenie, że człowiek świadomie lub podświadomie dąży do osiągnięcia sukcesu. Ponadczasowy charakter ma opracowana przez A. Masłowa teoria potrzeb, która plasuje potrzeby fizjologiczne jako te niezbędne do życia, a pojawienie się potrzeby samorealizacji jako przejaw zaspokojenia wszystkich pozostałych potrzeb. Sensem motywacji jest skuteczne nakłanianie nie tylko do pracy, ale i do rozwoju, który będzie miał miejsce jedynie wtedy, gdy zaspokojone zostaną potrzeby podstawowe.

U podstaw motywacji pracowników w organizacjach, szczególnie tych, w których funkcjonują systemy zarządzania według wybranych norm ISO, powinno być indywidualne podejście do pracowników, ich potrzeb, obaw, sytuacji życiowej i charakteru. Proces motywacji nie jest ułatwiany przez nadużywanie nadrzędnej pozycji, zastraszanie czy podkreślanie własnej przewagi przez przełożonych. Motywacja ma na celu zachęcanie pracowników do osiągnięcia sukcesu. Sukces pracownika staje się przez to sukcesem przedsiębiorstwa. Aspekt ten jest szczególnie istotny w organizacjach, w których funkcjonują normatywne systemy zarządzania. Idea tych systemów wymaga współdziałania, osiągania założonych celów przez wszystkich pracowników, zarówno wyższego, jak i niższego szczebla.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Dyrektywa 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 11 marca 2002 r.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie – uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Kopec J., Piwowarczyk J., *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, UE, Kraków 2008.

- Koziół L., *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno organizacyjne*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- OHSAS 18001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007.
- PN-EN ISO 1400:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wzmagania*.
- PN-ISO/IEC 27001:2007 *Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania*.
- PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*.
- Robbins S.R., *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.
- Tomaszewski T., *Psychologia ogólna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Urbaniak M., *Relacje z pracownikami*, „Problemy Jakości” 2008 nr 1.
- Węgrzecka M., *Zarys psychologii*, AE, Kraków 2000.

Źródło internetowe

- [1] www.egospodarka.pl, 2 czerwca 2010.

MOTIVATION OF INTERNAL CLIENT IN ORGANISATION WITH THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary: Motivating employees to accomplish their goals and achievements is becoming an increasingly difficult task. A properly motivated worker aims at development and improvement of the management system, and subsequently, achievement of goals set by the top management of an organization. One of the very important issues in employee motivation is the possibility of improving his / her competencies through various trainings. The necessity of providing the relevant trainings is included in the norms pertinent to management systems. Motivation takes form of financial or non-financial rewards. The proper motivation contributes to pro-quality activities, particularly in organizations with functioning quality management systems.