

Michał Teczek*

WYKORZYSTANIE PROCESU ZARZĄDZANIA MACKENZIEGO DO PROJEKTOWANIA KOMPLEKSOWEGO SYSTEMU MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

W artykule znajduje się analiza wpływu poszczególnych czynników (ludzie, kierownictwo, komunikacja, kadry, dokonywanie wyborów, orientacja, trening rozwój, delegowanie, motywacja właściwa, współpraca, scalanie, system informacyjny, mierzenie wyników, korygowanie błędów, nagradzanie), na podstawie których opiera się budowa kompleksowego systemu motywacyjnego.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, wynagrodzenie, komunikacja, zarządzania, integracja

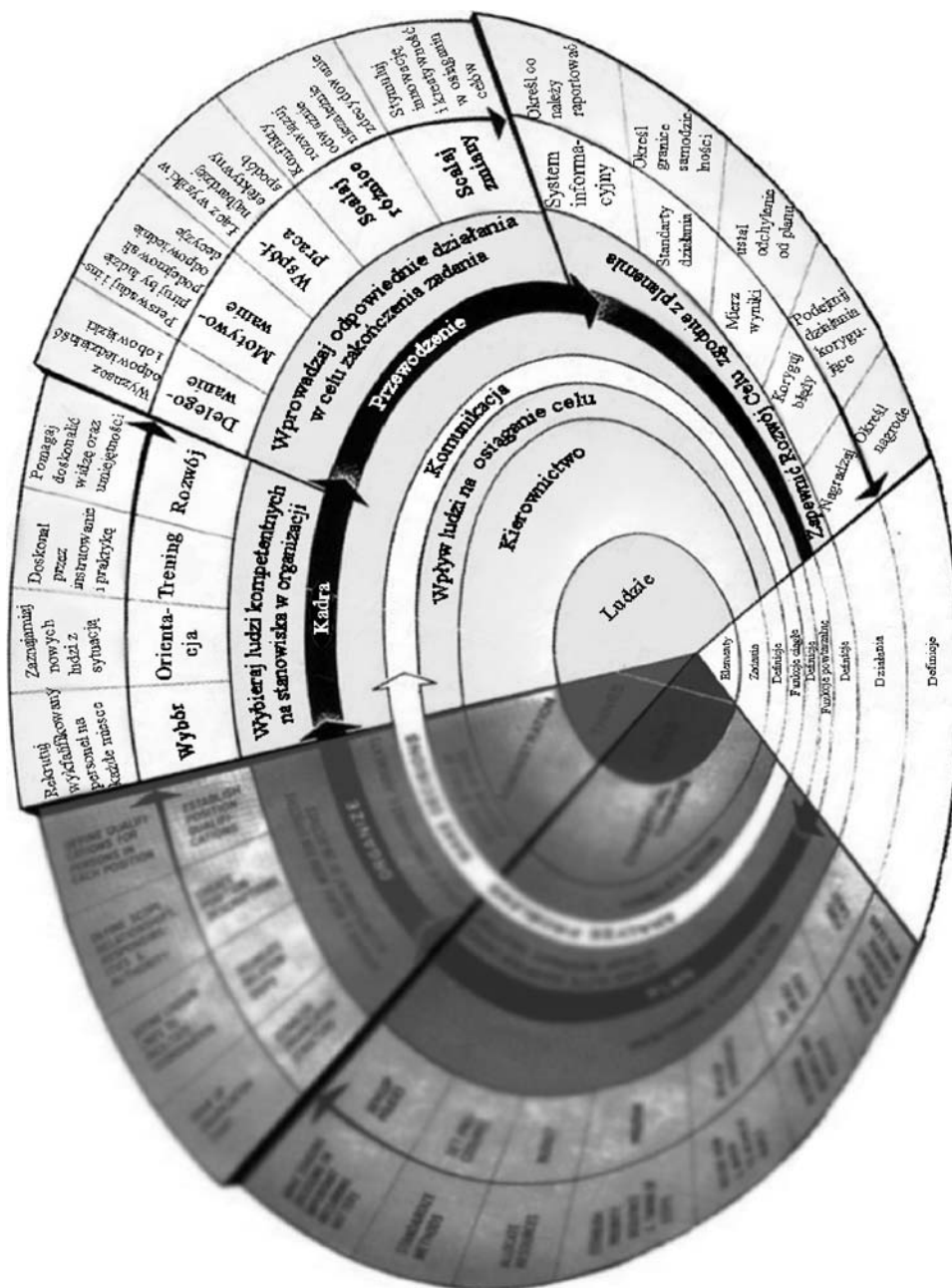
THE USE OF MACKENZIE'S MANAGEMENT PROCESS FOR COMPLEX PROJECT DESIGN OF EMPLOYEE'S MOTIVATION SYSTEM

Analysis which concern the influence of individual factor are placed in this article (people, management, communication, staff, executing of choice, orientation, training of development, delegating, proper motivation, cooperation, integrating, information system, gauging of result, error correction, rewarding) form the basic structure of complex incentive system.

Keywords: motivation, rewarding, communication, management, integration

Zagadnienia związane z motywacją pracowników do działań efektywnych są częstym tematem wielu publikacji. W niniejszym artykule szczególną uwagę chciałbym zwrócić na możliwość wykorzystania schematu procesu zarządzania Mackenziego do analizy czynników determinujących kreowanie postaw promotywacyjnych. Twierdzę, iż dobre zrozumienie genezy powstawania motywacji jest skutkiem dogłębnego poznania czynników, które ją powodują. Często uważa się, że powstawanie motywacji jest wyłącznie efektem, lepszych lub gorszych działań kierowników. W dalszej części udowodnione zostanie, że na powstawanie efektu motywacji wpływa o wiele więcej czynników, niż się powszechnie uważa. Motywowanie jako funkcja aktywności człowieka jest wyznaczana przez olbrzymią liczbę wzajemnie powiązanych bodźców. Poszczególne teorie motywacyjne bardzo często skupiają się jedynie na pewnym fragmencie całości. Jest to naturalnie działanie uzasadnione, ponieważ by dobrze zrozumieć zależności między zmiennymi, należy najpierw te zmienne zrozumieć i określić. W funkcji motywacyjnej każdy element jest określany przez szereg bardziej szczegółowych funkcji. W ten sposób rysuje się nam bardziej skomplikowany, niż dotychczas, schemat oddziaływań determinujących skuteczność działania motywacji. Schemat ten przedstawiony jest na rysunku 1.

* Zakład Podstaw Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków



Rys. 1. Determinanty motywacji na podstawie schematu procesu zarządzania Mackenziego
 R.A. Mackenzie: *The management process 3-D*. [w:] *Harvard Business Review* 47 (1969) Nr 6, s. 81–86
 Źródło: <http://home.att.net/~reframers3/portfolio/hrvdbns.jpg>

Pierwszym i najbardziej ogólnym czynnikiem są ludzie. Człowiek ma pewne preferencje, własne hierarchie wartości. Dla różnych ludzi różne poziomy satysfakcji mogą okazać się wystarczające. Te same bodźce motywacyjne mogą wywoływać różne efekty. Przykładowo pracownik, dla którego ważna jest rodzina, może nie czuć się zainteresowany propozycją przeniesienia do innego miejsca pracy, pomimo proponowanego awansu oraz podwyżki. Prawdopodobnie bardziej niż awans do przeprowadzki motywowałoby go zapewnienie przez organizację wysokiego standardu życia jego rodziny w nowym miejscu. Pewne preferencje człowieka mogą być też wrodzone. Dla jednych pożądanym stanem pracy jest spokój, bezpieczeństwo i brak stresu. Natomiast dla kogoś innego takie właśnie stanowisko byłoby nie do zniesienia, ponieważ może on odczuwać potrzebę ciągłego sprawdzania się w nowych, trudnych warunkach. Jak wynika z powyższych rozważań, człowiek sam w sobie jest najbardziej podstawowym determinantem skutecznej motywacji. Jest on czynnikiem najbardziej podstawowym, ponieważ preferencje, które posiada, nie są zmienne w krótkim czasie.

Kierownictwo jest kolejnym ważnym czynnikiem, ponieważ determinuje sposób motywowania oraz określa techniki motywacyjne stosowane w organizacji. Kierownictwo niższego szczebla styka się z podwładnymi, co powinno pozwolić na określenie, do jakiego poziomu satysfakcji dąży pojedynczy pracownik. Zachowanie zwierzchników ma olbrzymi wpływ na podwładnych, ponieważ często zdarza się, że podwładny identyfikuje organizację z bezpośrednimi przełożonymi. Jeżeli zwierzchnik nie potrafi odpowiednio działać, sprawiedliwie oceniać, nagradzać i karać, może doprowadzić do sytuacji, że pracownik będzie obwiniał całą organizację za swe złe kontakty międzyludzkie. Należy pamiętać, że kierownicy każdego szczebla tak samo podlegają ograniczeniom preferencji, wynikającym z faktu bycia człowiekiem, jak podwładni. Fakt ten nie powinien być lekceważony ani zapomniany.

Komunikacja, także odgrywa istotną rolę. Odpowiednio działający system komunikowania się między pracownikami organizacji, a także system komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, powinien zapewnić szybki i dokładny przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy. Dobra komunikacja zwiększa efektywność motywowania, pozwala stwierdzić, którzy pracownicy są efektywni, a którzy wymagają dodatkowych bodźców motywacyjnych lub zmiany sposobu motywacji. Dzięki niej możliwe jest określenie poziomów satysfakcji pracowników, a także siły zaangażowania w wykonywaną pracę. Komunikowanie się zapewnia natomiast element „humanizacji” pracy. Człowiek posiada silną potrzebę przebywania i pracy w grupie, dlatego suche przekazywanie informacji przez kierownictwo oraz zakaz utrzymywania kontaktów w pracy zmieniłyby każdą firmę w coś nieludzkiego, z czym trudno byłoby się pracownikom pogodzić. Naturalnie komunikowanie się nie może przyjąć formy całodniowych „pogaduszek”, jednakże organizacja nie jest w stanie zabronić pracownikom kontaktów nieformalnych.

Ostatnim aspektem są bezpośrednie stosunki podwładnych z przełożonymi. Jak napisane jest wyżej, podwładny musi rozumieć wszystkie aspekty działań, które go dotyczą, inaczej będzie się czuł zagubiony i niepewny. Pracownik musi wiedzieć dokładnie, za co jest karany i nagradzany, ponieważ potrzeba sprawiedliwości jest zakodowana w każdym człowieku.

Działania zapewniające obsadę kadrową także muszą posiadać elementy nastawione na odpowiednie motywowanie pracownika. Kadra musi być zmotywowana do pracy od najniższego do najwyższego szczebla. Każdy z pracowników powinien mieć świadomość własnej wartości, a także przydatności. Zrozumienie swojego miejsca w organizacji pozwala na łatwiejsze dostosowanie się do panującej sytuacji, a także do wykonywanych obowiązków. Pracownik jest bardziej chętny do pracy, jeżeli wie, że jest ona potrzebna i konieczna. Nieinformowanie pracownika o jego wartości prowadzić może do zniechęcenia oraz braku entuzjazmu. Przy wyborze obsady kadrowej należy pamiętać, by ludzie zatrudniani posiadali odpowiednie umiejętności. Fachowe wykształcenie kadry również rzutuje w dużym stopniu na motywację wszystkich pracowników. Świadomość, że pracuje się z ludźmi odpowiedzialnymi, takimi którzy znają się na swojej pracy działa pozytywnie na wszystkich zatrudnionych.

Wybór jest jedną z najbardziej szczegółowych determinant motywowania. Już przy wyborze kandydata na stanowisko należy pamiętać, by człowiek który zostanie zatrudniony miał szanse na udaną motywację do pracy. Należy zwracać uwagę na preferencję zatrudnianych ludzi. Ktoś, kto całe życie pracował jako księgowy, może nie odnaleźć się jako kierownik PR.

Orientacja polega na tym, jak zostało napisane powyżej, że pracownik powinien mieć świadomość, iż wiedza, którą posiada, jest wystarczająca do zrealizowania powierzonych mu celów. W przypadku gdy podwładny nie wie konkretnie, jakie jest jego zadanie, lub spodziewa się natrafić na przeszkody, które wynikają z niewystarczającej ilości informacji przekazanych mu przez przełożonych, nie można wymagać od niego entuzjazmu dla wykonywanego działania.

Trening pozwala pracownikom na podniesienie własnej wartości. Często może być konieczny, by uświadomić pracownikowi możliwość przejścia na wyższy poziom potrzeb. Daje on też świadomość, że organizacja troszczy się o ludzi, że nie jest tylko „bezduszną maszyną do robienia pieniędzy”; pozwala to na łatwiejsze identyfikowanie się z misją i celem firmy.

Dobry rozwój pracowników jest efektem skutecznej motywacji, a także bodźcem do dalszego samodoskonalenia. Jeżeli liczba rozwijających się pracowników w organizacji jest wysoka, oznacza to, że bardziej ogólne funkcje (takie jak funkcje kierownicze czy komunikacyjne) realizowane są prawidłowo. Rozwój pracowników jest determinantą rozwoju organizacji.

Delegowanie uprawnień jest wyrazem zaufania w kompetencje pracowników. Natomiast chęć podejmowania bardziej odpowiedzialnych zadań jest wyrazem wiary we własne możliwości, a tym samym potwierdzeniem dobrej polityki motywacyjnej firmy. Delegowanie uprawnień, pozwala odciążyć kierownictwo i umożliwić mu koncentrowanie się na zadaniach taktyczno-strategicznych, ponieważ dużą część zadań operacyjnych mogą wziąć na siebie pracownicy.

Teraz można zauważyć, jak niewielką częścią procesu motywacyjnego jest sama funkcja motywacji. W ten zakres działalności można wliczyć implementacje systemów motywacyjnych, kontrolę i analizę danych na temat motywacji pracowników, działania korygujące, które mają na celu poprawić efektywność ogólną lub też indywidualną pracowników.

Efektywna współpraca przynosi korzyści nie tylko w skuteczności rozwiązywania problemów, lecz także pozwala na zawiązywanie się więzi międzyludzkich w firmie. Skutkować powinno to przywiązaniem do samej organizacji, a jest to jedno z najważniejszych integrujących zadań funkcji motywacyjnej. Dobre działanie programów lojalnościowych wiąże się budowaniem więzi z organizacją poprzez budowanie więzi z ludźmi.

Dobry kierownik jest w stanie tak kierować konfliktami, które pojawiają się w organizacji, by w efekcie stały się one bodźcem motywującym do lepszej bardziej efektywnej pracy. Pojawiające się różnice, mogące być zarzewiem konfliktu, powinny być kontrolowane, a nie brutalnie tłumione.

Zmiany nie zawsze są chętnie widziane przez pracowników, jednakże są wyznacznikiem przetrwania. Skostniałe, niezmienną się organizacje, nie mają praktycznie żadnych szans, konkurując z dynamicznymi firmami. Jeżeli pracownicy są dobrze poinformowani o zmianach, a nie zagrażają one bezpośrednio samym pracownikom, nie powinny być przeszkodą.

System informacyjny jest kontynuacją komunikacji i jest z tą funkcją najbardziej powiązany. System informacyjny zapewnia skuteczne działanie służb organizujących pracę jednostek organizacyjnych. Gdy system jest wadliwy, na drodze przepływu informacji może pojawić się „zator”, który doprowadzi do stanu, gdy przełożeni nie wiedzą o powstałym problemie. Taka sytuacja musi zostać jak najszybciej zlikwidowana, ponieważ brak pomocy ze strony przełożonych, w momencie gdy podwładny takiej pomocy oczekuje, działa niezwykle deprymująco i niszczy motywację do dalszej pracy.

Mierzenie wyników powinno być sprawiedliwe. Skutkiem jest nagroda lub kara. Najważniejsze, by pracownicy mieli świadomość sprawiedliwej oceny, niedopuszczalna jest sytuacja, by pracownik został ukarany za dobrze wykonaną pracę. Nie dobra jest także sytuacja, gdy pracownik oczekuje pochwały za dobrze wykonane zadanie, a przełożony nie daje żadnych sygnałów ani akceptujących, ani ganiących wykonaną pracę. Świadczy to o złe działającym komunikowaniu się w organizacji.

Korygowanie błędów świadczy o odchyleniu od zakładanego planu. Nie jest to niczym złym, ponieważ rzadko kiedy udaje się zrealizować cele zgodnie z planem. Jednakże korekty takie nie powinny być zbyt duże, bo mogło to by świadczyć o złym wypełnieniu powierzonego zadania.

W kontekście motywacji nagradzanie można rozumieć jako umożliwienie pracownikowi przejście na wyższy poziom satysfakcji. Nagradzanie, podobnie jak karanie, jest jednym z najważniejszych instrumentów determinujących skuteczność naszej motywacji. Nawet gdyby wszystkie powyżej wymienione czynniki zostały spełnione z dobrym skutkiem, lecz na końcu zabrakłoby nagrody, motywacja może okazać się nieskuteczna. Pracownikowi, który spełnia pokładane w nim nadzieje, należy umożliwić zdobycie większej satysfakcji, natomiast pracownikowi, który oczekiwań takich nie spełnia, nie należy możliwości takiej dawać, jednak nie można również zapomnieć, że karany pracownik musi dokładnie wiedzieć, dlaczego spotkała go kara lub też nie spotkała go nagroda, tak by w przyszłości był bardziej efektywny.

Można stwierdzić, że koncentrowanie motywacji poprzez wynagradzanie pracowników, zgodnie z rysunkiem 1, stanowi jeden z ostatnich etapów dobrze przygotowanego systemu motywacyjnego. Zanim zaczniesz stosować motywację pieniężną, należy przeprowadzić rozpoznanie wśród pracowników, tak by poznać przynajmniej ich główne preferencje i potrzeby. Działanie takie jest podstawą do wyznaczenia kierunków i zadań, jakie ma spełniać nowo implementowany system motywacyjny.

Kolejnym krokiem powinno być uświadomienie kadrze kierowniczej zadań, jakie są przed nimi postawione w związku z implementacją systemu motywacyjnego. Kadra kierownicza, która rozumie wprowadzenie nowoczesnego systemu motywacyjnego, jest jednym z najistotniejszych ogniw decydujących o tym, czy implementacja zakończy się sukcesem czy też porażką. Bezpośredni przełożeni najlepiej wiedzą, jak przekonać podwładnych do zaakceptowania nowego systemu oraz sami zdają sobie sprawę, że podniesienie efektywności działania organizacji jako całości w sposób w dużej mierze wpływa zwiększenie możliwości zaspokajania preferencji każdego z pracowników.

Efektywne działanie kierownictwa jest natomiast wyznaczane poprzez jakość istniejących w organizacji połączeń komunikacyjnych. W organizacji, w której istnieje nieufność pomiędzy poszczególnymi szczeblami organizacyjnymi, natychmiast nastąpi blokada informacyjna spowodowana albo niechęcią do przekazania nowych decyzji podwładnym lub też spowodowana będzie niechęcią pracowników niższego szczebla do akceptacji przekazywanych im informacji. Jeżeli natomiast kanały komunikacyjne dobrze funkcjonują w przestrzennym ułożeniu hierarchicznym danej organizacji, informacje powinny być przekazywane z dużą prędkością oraz na podstawie zasady ufności i partnerstwa powinny być przyjmowane do wiadomości poprzez pracowników niższego szczebla.

Dopiero po tak przeprowadzonej implementacji początkowej można zacząć wprowadzać zmiany w polityce płac i nagradzania. Należy pamiętać przy tym, że każde działania mające na celu zlikwidowanie wadliwych rozwiązań motywacyjnych, które wiązałyby się ze zmniejszeniem realnych przychodów, będzie bardzo niechętnie przyjmowane przez pracowników. Dlatego też niezwykle istotne jest zaproponowanie takich rozwiązań (płacowych i pozapłacowych), które zmniejszałyby niechęć do zaakceptowania zmian. Trudno nie zauważyć roli, jaką muszą tu odegrać wszystkie szczeble kierownictwa. Tylko działania dobrze zaplanowane i przygotowane mogą podnieść faktyczną motywację pracowników oraz zwiększyć konkurencyjność organizacji.

Na zakończenie należy dodać, że motywacja finansowa nie zawsze jest najlepszym czynnikiem zwiększającym zaangażowanie w pracę. Wprowadzanie funkcji pozapłacowych powinno skutecznie dopełniać funkcję finansową. Jednoczesne operowanie tymi dwoma składnikami przynosi zdecydowanie najlepsze rezultaty. Optymalnym rozwiązaniem jest wprowadzanie takich działań, by pracownik poczuł się zintegrowany z organizacją. Dobrze funkcjonujący system motywacji powinien doprowadzić do stanu, w którym pracownik będzie miał świadomość tego, że firma o niego dba. Pomóc mogą tu takie bodźce, jak różnego rodzaju ubezpieczenia, badania okresowe, lecz także zwiększanie prestiżu stanowiska, uznanie dla wykonywanej pracy czy też wprowadzanie czytelnych procedur oraz równe przestrzeganie regulaminu.

Literatura

- [1] Borkowska S.: *Strategie wynagrodzeń*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna 2001
- [2] Sedlak K.: *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1997
- [3] Warren C.: *Personel administration manual*. Kogan Page Limited 1990