

dr inż. Wojciech Kazimierz OLESZAK

Wyższa Szkoła Humanistyczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Szczecinie
Higher School of Humanities of Common Knowledge Society in Szczecin

INTERAKCJE SPOŁECZNE W ŚRODOWISKU PRACY A MOTYWACJE DO PRACY W ŚWIETLE BADAŃ

Streszczenie

Wstęp i cele: Przedmiotem prowadzonych badań była motywacyjna rola interakcji społecznych w środowisku pracy. Zajmowano się tym, jakie warunki w środowisku pracy muszą być spełnione, aby ludzie chętniej się uczyli, a także tym, co dzieje się, kiedy te warunki nie są spełnione. Traktowano tutaj interakcje panujące wewnątrz organizacji, jako centralny problem motywacji pracowników, opierając się na tezie, że każdy człowiek z natury chętnie się uczy. Nie robi tego jednak na zasadzie przymusu, lecz na zasadzie wyboru, którego dokonuje sam. Zatem celem poznawczym badań było zgłębienie wiedzy w zakresie interakcji pracowników w środowisku pracy decydującym o ich motywacji do uczenia się. Natomiast celem praktycznym jest próba sformułowania propozycji postępowania w zakresie wspomnianych interakcji, które mogłyby poprawić wykorzystywanie różnego rodzaju instrumentów motywacyjnych, wspierających uczenie się pracowników.

Materiał i metody: Materiałem badawczym jest świadomość znaczenia procesu dzielenia się wiedzą, podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników do uczenia się i samokształcenia oraz powtarzalność zjawisk, jakimi są interakcje pracownicze dotyczące uczenia się pracowników i czynników decydujących o tej motywacji. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego wykorzystując technikę ankiety i wywiadu.

Wyniki: Przeprowadzone badania wskazują, że interakcje w środowisku pracy są jednocześnie potężnym instrumentem do rozwoju pracowników i firm, jednakże często nie w pełni lub niewłaściwie wykorzystywanym.

Wnioski: Analiza potrzeb firmy oraz indywidualnych potrzeb pracowników daje oczywistą odpowiedź, że nie ma jednego sposobu na znalezienie wypadkowej do pogodzenia oby tych zakresów potrzeb. Idealnym rozwiązaniem byłoby utworzenie systemu zasad, które pozwalałyby każdemu zakładowi pracy na wypracowanie własnego protokołu pozapłacowych środków motywacyjnych. Klarowność zasad i ich egalitarność byłaby najlepszym czynnikiem motywacyjnym pracowników do rozwoju osobistego w zakładzie pracy.

Słowa kluczowe: Interakcje społeczne w środowisku pracy, motywacja do pracy.

(Otrzymano: 17.08.2016; Zrecenzowano: 25.08.2016; Zaakceptowano: 31.08.2016)

SOCIAL INTERACTION IN WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION TO WORK IN THE RESEARCH CONTEXT

Abstract

Introduction and aims: The object of the research was the motivational role of social interaction in the workplace. It dealt with the fact that the working environment must be met in order for people willing to learn, and what happens when these conditions are not met. Treated here interactions prevailing within the organization, as the central problem of motivation, based on the idea that every human being by nature eager to learn. He does not, however, on the basis of coercion, but on the principle of selection, which makes itself. Thus, the objective cognitive research was to explore knowledge of the interaction of employees in the work environment determining their motivation to learn. By contrast, the practice is an attempt to formulate proposals for proceedings in relation to the said interaction, which could improve the use of various instruments of motivation, learning support staff.

Material and methods: The research material is awareness of the importance of the process of knowledge sharing, raising the level of employee engagement to learning and self-education and repeatability of phenomena, which are interactions employee on staff learning and factors that determine the motivation. The method of diagnostic survey using the survey technique and intelligence has been shown in the paper.

Results: The study indicates that interactions in the workplace are also a powerful instrument for the development of employees and companies, however, often do not fully or improperly used.

Conclusions: Analysis of company needs and individual needs of employees gives the obvious answer, that there is no one way to find accident to reconcile these ranges may need. The ideal solution would be to create a system of rules that allow each establishment working to develop their own protocol of non-wage incentives. The clarity of the rules and their egalitarian would be the best motivator of employees for personal development in the workplace.

Keywords: Social interaction in the work environment, motivation to work.

(Received: 17.08.2016; Revised: 25.08.2016; Accepted: 31.08.2016)

1. Wstęp

W dobie społeczeństwa globalnej informacji zauważa się wyraźnie tendencje zmian w obszarze związanym z wartościami niematerialnymi. Zarówno sektor przemysłowy, jak i sektor usług zaczyna bazować na kapitale intelektualnym, dlatego też uczenie się pracowników powinno być czynnikiem niezwykle ważnym dla pracodawców. Powszechnie staje się kształcenie ustawiczne, a granica pomiędzy czasem, kiedy się uczymy, a czasem, kiedy zaczynamy pracować zanika zupełnie. Natomiast charakter uczenia się przekształca się z indywidualnego w zbiorowy. Niezależnie od tego, czy w pracy, czy poza pracą, czy bezpośrednio twarzą w twarz, czy w środowisku wirtualnym, interakcje jakie zachodzą między ludźmi, mogą być podstawą wielu doświadczeń edukacyjnych.

Badania nad motywacją do uczenia się podejmowane są w zakresie różnych nauk, ponieważ ludzkie uczenie się bywa analizowane w wielu obszarach – od zarządzania, przedsiębiorczości po medycynę, od programowania komputerowego po rozwiązywanie problemów w matematyce. Interakcje motywujące ludzi do uczenia się są niezwykle ważnym czynnikiem rozwoju zawodowego i osobistego. Zatem celem poznawczym niniejszej pracy badawczej jest zgłębienie wiedzy w zakresie interakcji pracowników w środowisku pracy decydujących o ich motywacji do uczenia się. Wiedza teoretyczny uzyskana na podstawie analizy literatury przedmiotu zostanie wzbogacona o wnioski płynące z przeprowadzonych badań w zakresie interakcji występujących w środowiskach pracy, które mogłyby poprawić wykorzystywanie różnego rodzaju instrumentów motywacyjnych, wspierających uczenie się pracowników.

Wybór tematu badań został podyktowany obecną sytuacją na rynku. Z jednej strony jesteśmy społeczeństwem wiedzy, pracownicy wzbogacają zasoby niematerialne w organizacjach i powinni być wspierani i motywowani do uczenia się. Z drugiej jednak strony pracodawcy coraz częściej, pomimo świadomości posiadania kapitału intelektualnego, twierdzą, że nie posiadają środków (głównie finansowych), aby wspierać swoich pracowników w podnoszeniu kwalifikacji. Argumenty te są zrozumiałe, jednak nie do końca prawdziwe, ponieważ zarówno pracodawcy, jak i pracownicy nie zawsze posiadają pełną wiedzę na temat motywatorów i siły ich oddziaływania. Najbardziej „po macoszemu” traktowane są pozapłacowe motywatory niematerialne. Sytuacja ta wynika zapewne z faktu, że były to motywatory powszechnie stosowane, a wręcz nadużywane w Polsce, w okresie PRL, jak i w innych krajach tzw. demokracji ludowej. Stosowano wtedy różnego rodzaju wyróżnienia niematerialne, nie oprócz, ale zamiast właściwej płacy. Po zmianie systemu na gospodarkę rynkową motywatory niematerialne znalazły się w niełasce i uznano je za relikty przeszłości. Mają one jednak wiele zalet i zaczynają powracać do systemów motywacyjnych przedsiębiorstw [12].

2. Podstawowa terminologia

Przez interakcje najczęściej rozumie się wzajemne oddziaływanie na siebie osób, przedmiotów lub zjawisk, z których każda ma świadomość podmiotowości innych osób o podmiotowości własnej [11]. Zjawisko to zatem wymaga co najmniej dwóch podmiotów. Na potrzeby niniejszych badań przez interakcje będziemy rozumieć działania polegające na naprzemiennej wymianie informacji pomiędzy współpracownikami lub pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Zważywszy na to, że praca jest miejscem, w którym spędzamy sporą część życia, może być ona postrzegana jako podstawa działań interpersonalnych. Kontakty w pracy, stosunki z kolegami i z przełożonymi kształtują nasze samozadowolenie, wpływają na chęć do pracy i dobre samopoczucie.

W atmosferze wzajemnego zrozumienia i zaufania kształtują się postawy pełne życzliwości, praca w takiej atmosferze może stać się źródłem prawdziwej satysfakcji [6]. Zatem rodzaj i siła interakcji ma kluczowe znaczenie dla procesu motywacji pracownika. Interakcje mogą przyjmować różne postaci, werbalne i nie-werbalne [3]. Interakcje kreują pewne poczucie odrębności (ja w grupie, my, jako grupa, inni spoza grupy), pojawiają się zatem pewne zjawiska strukturyzujące, określające rolę osoby w grupie, zakres jej zadań i kompetencji. Interakcje społeczne to również pewne normy, przyjęte oficjalnie lub nieformalne zasady postępowania, oceniania, w związku z tym automatycznie pojawia się zjawisko indywidualnej motywacji jednostek. Obecność osoby w grupie może być postrzegana jako jedna z form zaspokajania indywidualnych potrzeb danej jednostki. Istnieje wiele podziałów interakcji społecznych: Interpersonalne, wewnątrz-grupowe, luźne i zorganizowane, pozytywne i negatywne [2]. Nasza uwaga zogniskowana była na tych rodzajach interakcji społecznych, które mają wpływ na proces motywacyjny pracownika.

Motywacja natomiast to proces regulacji psychicznych nadających energię zachowaniu człowieka i skierowujący je. Motywacja może mieć charakter świadomy i nieświadomy [5], może być również zewnętrzna i wewnętrzna. Motywacja wewnętrzna uruchamia ludzkie działanie, które ma wartość samą w sobie [11, s. 246]. Motywacja zewnętrzna natomiast występuje wówczas, kiedy człowiek podejmuje określone działanie ze względu na czynniki zewnętrzne. Mogą nimi być różnego rodzaju zakazy, nakazy, kary, nagrody lub inne wymierne korzyści [1].

Kolejnym terminem istotnym dla podjętej problematyki jest termin „praca”. Według Encyklopedii PWN praca jest procesem złożonej aktywności fizyczno-umysłowej, której celem jest przekształcenie szeroko rozumianego środowiska w taki sposób, aby zwiększyć szanse przeżycia gatunku ludzkiego [5]. Praca jest również świadomym działaniem, które ma na celu zaspokajanie potrzeb, poprzez tworzenie dóbr. Jest również nierozłącznie związana z rozwojem fizycznym, psychicznym, duchowym, intelektualnym i moralnym człowieka pracującego [4]. Oprócz pracy produkcyjnej, rozróżnia się również pracę w procesie uczenia się. Praca rozumiana jako proces edukacyjny polega na zdobywaniu określonej wiedzy, umiejętności i nawyków za pomocą uczenia się odpowiednimi metodami [6, s. 11]. Uczenie się ma charakter pracy umysłowej, ale jakkolwiek praca wymaga wysiłku mentalnego, zatem procesy myślowe i wykonywanie pracy następują równocześnie.

Uwzględniając mnogość definicji i rozróżnień w pojęciu praca, w dalszym toku rozważań przyjęto za definicje tego pojęcia procesy społeczny wymagający w różnym stopniu interakcji międzypersonalnych, mający walor edukacyjny i motywacyjny. Takie ujęcie skoncentruje się przede wszystkim nie na wytworach (materialnych lub usługowych) będących wynikiem pracy, a na relacjach pomiędzy pracownikami prowadzącymi do osiągnięcia pewnych rezultatów. Szczególny nacisk został położony na te relacje pomiędzy pracownikami, które będą zawierać element kooperacji, a także na te, które wzmacniają proces motywacyjny wśród zatrudnionych.

3. Problemy badawcze

Główny problem badawczy został sformułowany następująco: W jakim zakresie interakcje w środowisku pracy zachęcają do rozwoju zawodowego? Sformułowano także następujące problemy szczegółowe: Kiedy komunikacja ma wpływ na motywację do poszerzania kompetencji? W jaki sposób doświadczenia zawodowe wzbogacają wiedzę i umiejętności? Jakie pozapłacowe środki motywujące są bodźcem do samorealizacji?

Metoda sondażu diagnostycznego stała się podłożem do oceny stanu świadomości badanych, pracujących zawodowo na temat interakcji społecznych w środowisku pracy. Badania zostały przeprowadzone techniką ankiety i wywiadu.

Kwestionariusz ankiety zawierał głównie pytania zamknięte i został przeznaczony do samodzielnego wypełnienia bez obecności ankietera. Wywiad natomiast był jawny i indywidualny. Był przeprowadzony z respondentami po wypełnieniu kwestionariusza ankiety. Decyzja o zastosowaniu dwóch technik pozwoliła dokonać dokładniejszej interpretacji i spojrzeć szeroko na analizowany problem motywacji ludzi dorosłych do uczenia się.

4. Opis środowiska badawczego

Badania zostały przeprowadzone w roku akademickim 2014/2015 na grupie 56 studentów pracujących zawodowo. Badana grupa składała się z 32 kobiet i 24 mężczyzn. W związku z tym, że badania przeprowadzone zostały wśród studiujących w systemie niestacjonarnym, uzasadniona wydaje się charakterystyka grupy badanej ze względu na wiek. Struktura wiekowa przedstawia się następująco: 28,6 % stanowili studenci w wieku 20-25 lat, 28,6 % stanowili studenci w wieku 26-30 lat, studenci w wieku 31-40 stanowili 14,3 %, w wieku 41-50 było 14,3 % badanych, a powyżej 50 lat pozostałe 14,3 %.

Osoby w wieku 31-40 i 41-50 lat stanowią zdecydowana większość badanych (po 28,6%), można powiedzieć, że co drugi badany to osoba, która pewien okres przebywała poza formalnym systemem kształcenia (pomiędzy szkołą średnią i wyższą). Takie osoby można nazwać również studentami drugiej szansy edukacyjnej, czyli są to osoby, które nie miały wymaganych kwalifikacji zawodowych, a jednocześnie zdobyły szerokie doświadczenie na rynku pracy i w wykonywanym zawodzie. W badaniach posłużono się również terminem „student dorosły”, chociaż w literaturze trudno znaleźć takie określenie, ponieważ w polskim kontekście każdy student jest dorosły i nie ma żadnych zróżnicowań.

Oczywiście można spotkać się z określeniami typu „student zaoczny” czy „student pracujący”, ale biorąc pod uwagę współczesny rynek edukacyjny, widać jak bardzo są to określenia nieaktualne i nieprzystające do rzeczywistości, bo przecież to, co różnicuje najbardziej studentów dorosłych to właśnie owo chwilowe wyjście z systemu kształcenia i powrót do instytucji edukacyjnej [8]. W badaniach przyjęto również założenie, że doświadczenie i wiedza studentów zdobyta w świecie pozaakademickim może mieć istotny wpływ na procesy motywacji do uczenia się.

W pozostałych grupach wiekowych ilość respondentów rozłożyła się jednakowo 14,3 %, należy jednak zwrócić uwagę, że jest wśród nich grupa osób podejmująca studia od razu po szkole średniej. W grupie tych respondentów sytuacja materialna nie pozwala na studiowanie w trybie stacjonarnym. Są tu również osoby po 50 roku życia, które zbliżają się do okresu przedemerytalnego i można powiedzieć, że szczyt rozwoju zawodowego mają już za sobą, a jednak nadal chcą rozwijać się i zdobywać nową wiedzę, aby być nadal konkurencyjnymi na rynku pracy. Osoby te mają ogromną świadomość wartości całościowego uczenia się.

W celu szerszego poznania poruszanej problematyki istotne jest również miejsce zamieszkania respondentów. W kwestionariuszu ankiety zamieszczono 4 kategorie miejsca zamieszkania: wieś, miast do 50 tys. mieszkańców, miasto od 50 tys. do 200 tys. mieszkańców oraz miasto powyżej 200 tys. mieszkańców. Żadna osoba nie zakwalifikowała siebie jako mieszkańca miasta o liczbie mieszkańców do 50 tys. do 200 tys. Zdecydowanie największą grupę bo 57,1 % ogółu respondentów, stanowią osoby zamieszkałe w mniejszych miastach do 50 tys. mieszkańców. Na wsi mieszka 14,3 % badanych, a w dużych miastach 28,6 %. Osoby zamieszkałe poza większymi aglomeracjami muszą dojeżdżać na zajęcia wiele km, zmusza ich do pozostania w Szczecinie przez cały weekend. A co za tym idzie, muszą zapewnić sobie nocleg najlepiej jak najbliżej uczelni, żeby nie generować dodatkowych kosztów.

5. Wyniki badań

Przedmiotem przeprowadzonych badań była motywacyjna rola interakcji społecznych w środowisku pracy. Zajmowano się tym, jakie warunki w środowisku pracy muszą być spełnione, aby ludzie chętniej się uczyli, oraz tym co się dzieje kiedy te warunki nie są spełnione. Traktowano tutaj interakcje panujące wewnątrz organizacji jako centralny problem motywacji pracowników, opierając się na tezie, że każdy człowiek z natury chętnie się uczy. Nie robi tego jednak na zasadzie przymusu lecz na zasadzie wyboru, którego dokonuje sam. W świetle przeprowadzonych badań i analizy literatury dokonano weryfikacji postawionych hipotez.

Pierwsza hipoteza brzmiała: skuteczna komunikacja w relacjach pracowniczych jest istotnym czynnikiem motywacyjnym. Prawidłowa komunikacja jest fundamentem sprawnego funkcjonowania każdego zespołu jak również całej firmy. Pozwala na dobrą współpracę i zapewnia poczucie bezpieczeństwa. Sprawna komunikacja ma bardzo duże znaczenia na wszystkich szczeblach i we wszystkich kierunkach. W całej organizacji należy zadbać o jasny przekaz informacji, nieustannie modernizując funkcjonowanie systemów komunikacyjnych. Informacja powinny być przekazywane na każdym szczeblu w równie sprawny sposób niezależnie od tego, czy odbiorcami są przełożeni, czy szeregowi pracownicy. Nie oznacza to oczywiście, że na wszystkich poziomach firmy ujawnia się wszystkie informacje i omawia te same tematy. Poszczególne poziomy zajmują się sprawami dopasowanymi do przypisanych im uprawnień i zadań. Na każdym poziomie, we wszystkich działach i tworzących je zespołach informacje powinny być czytelne dlatego że komunikacja może w istotny sposób przyczynić się do motywacji pracowników [10]. Zatem komunikacja jest bardzo ważnym elementem, mającym wpływ na funkcjonowanie poszczególnych pracowników, a co za tym idzie na całą organizację. Komunikowanie się organizacji wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, jak również wspomnianym motywowaniem, motywowaniem do rozwoju, do uczenia się.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można jednoznacznie stwierdzić, że społeczna komunikacja w relacjach pracowniczych motywuje pracowników do rozwijania wachlarza kompetencji. Jak pokazują jednak wyniki badań ankietowych, nie jest to zjawisko bezwarunkowe. Przeprowadzone badania wyodrębniły kilka dodatkowych czynników, aby postawiona teza miała rację bytu. Okazało się, że komunikacja w relacjach pracowniczych jest istotnym czynnikiem motywującym, jednakże nie zawsze proces komunikacji jest bezproblemowy i dwustronny. Dla kadry kierowniczej nie wydaje się być ważnym wyjaśnianie podjętych przez siebie decyzji pracownikom niższego szczebla.

Natomiast z punktu widzenia podwładnych głównym motywatorem byłaby możliwość interpretacji podejmowanych odgórnie decyzji, gdyż rozumienie celowości wykonywanych działań dałoby pracownikom określone ramy motywacyjne. Przełożeni jednakże często nie widzą potrzeby dokonywania jakichkolwiek wyjaśnień.

Optymalnym rozwiązaniem byłaby w tej sytuacji życzliwa akceptacja aktywności szeregowych pracowników, która znacząco wzmocniłaby ich motywację do poszerzania kompetencji. Relacja pracownik-pracodawca wyraźnie się klaruje w przypadku, gdy zasady przyjęte w miejscu pracy są jednoznaczne, a zasady nagradzania i awansowania sprawiedliwe i dotyczą wszystkich pracowników bez wyjątku. Również sankcje karne powinny być jednoznacznie sprecyzowane. Tak ustanowione zasady dają pracownikowi margines bezpieczeństwa i wpływają na motywację do rozwoju zawodowego. Bardzo ważnym czynnikiem motywującym jest również komunikacja pomiędzy pracownikami tego samego szczebla. To ona często jest głównym motorem podejmowania działań nakierowanych na rozwój. Jednocześnie można zaobserwować zjawisko przeciwne, gdy dzielenie się wiedzą i doświadczeniem uważane jest za nieodpowiednie, szczególnie w sytuacjach wzmożonej

rywalizacji. Reasumując, można potwierdzić, iż prawidłowa komunikacja w relacjach pracowniczych ma niebagatelny wpływ na motywacje pracowników, natomiast wszelkie zaburzenia w przepływie informacji są demotywujące.

Druga postawiona hipoteza sformułowana została następująco: wymiana wiedzy w miejscu pracy wzbogaca wiedze i umiejętności zawodowe. Dzielenie się wiedzą występuje w sytuacjach, kiedy jednostka uczy się od innych poprzez asystowanie, współdziałanie, słuchanie, obserwowanie lub inne formy przyswajania wiedzy celem nabywania nowych umiejętności. Dzielenie się wiedzą to działanie zależnie od aktywności ludzkiej. Dlatego warunkiem dzielenia się wiedzą jest skłonność i gotowość ludzi posiadających wiedze do jej przekazywania (komunikowania, demonstrowania) innym pracownikom. Dzielenie się wiedzą to również uczenie innych rozwoju nowych kompetencji. To również udział w szkoleniach, kursach i innych formach umożliwiających poszerzanie wiedzy.

A zatem dzielenie się wiedzą opiera się na wzajemnym przekazywaniu wiedzy rozumianej jako ogół informacji, zdolności i umiejętności istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dzielenie się wiedzą wpływa zarówno na rozszerzenie procesu uczenia się na coraz większe kręgi ludzi, jak i na przyspieszenie procesu przekształcania wiedzy w działanie. Najbardziej pożądaną dla organizacji jest wiedza ukryta w umysłach pracowników, której obszarem jest przeważnie poznawcza i eksperymentalna nauka. Aby pracodawcy mogli czerpać z niej profity, powinni zadbać o podnoszenie skłonności pracowników posiadających te wiedzę do przekazywania jej innym [7].

Analiza wyników wykazuje, że pracownicy są świadomi znaczenia procesu dzielenia się wiedzą. Najczęściej wymiana ta jest chętnie przez pracowników podejmowana. Jednakże tylko wtedy, gdy pracodawcy usuną lub zminimalizują przeszkody stojące na drodze procesu wymiany wiedzy. Osoby, które są doceniane zarówno przez przełożonych, jak i współpracowników, znacznie chętniej dzielą się wiedzą i pragną zdobywać nowe kompetencje aniżeli te, które nie są dostrzegane i chwalone. Proces dzielenia się wiedzą nabiera szczególnego znaczenia, kiedy pracownicy mają świadomość współodpowiedzialności, a zatem zrozumienie i celowość podejmowanych przez nich zadań staje się fundamentalnym czynnikiem decydującym o motywowaniu pracowników, a także w podejmowaniu działań twórczych, szukaniu nowych rozwiązań problemów.

Jednoznacznie można stwierdzić, że umiejętne działania kierownictwa, uwypuklające kompetencje pracowników, mogą zaowocować szerokim spektrum wymiany wiedzy i doświadczeń. Chodzi o to, aby wymiana wiedzy była tak samo rozumiana przez przełożonych, jak i pracowników. Cel taki można uzyskać przede wszystkim przez sprzężenia zwrotne. Możliwość zadawania pytań, dyskusowania, wzajemnego przekonywania się to szlak do wzajemnej wymiany doświadczeń, a poprzez nie także od dzielenia się wiedzą i samorozwoju.

Wszelkie szkolenia nieformalne, spotkania wewnątrz zakładu oraz udział pracowników w konferencjach, seminariach i warsztatach, a także stały odstęp do bieżących informacji dają pozytywny wydźwięk w środowisku pracowniczym. Podwładni mający szeroki wybór możliwości szkolenia i poszerzania swoich kompetencji, bardzo chętnie biorą udział w tego typu działaniach, zarówno jako strona prowadząca szkolenia, jak i strona uczestnicząca w szkoleniu. Wymiana wiedzy w miejscu pracy ma pierwszorzędne znaczenie w procesie motywacyjnym pracowników. Odpowiednio wyprofilowany przez kierownictwo zakładu pracy system motywacyjny staje się potężnym narzędziem wzbogacania wiedzy i umiejętności pracowników każdego szczebla.

Trzecia hipoteza natomiast zakładała, że materialne i niematerialne instrumenty pozapłacowe wspierają rozwój pracowników. Sprawnie funkcjonujący system motywacyjny powinien składać się z celowo dobranych motywatorów, mających za zadanie podnoszenie efektywności pracowników w pracy na rzecz organizacji. Im bardziej zróżnicowany, a przy tym czytelny jest system, tym lepiej może on spełniać cele stawiane zarówno przed

przedsiębiorstwem, jak i prze jego pracownikami. W ciągu ostatnich lat znacznie rozszerzono zbiór pozapłacowych motywatorów w systemach motywacyjnych wielu instytucji.

Motywatory te mogą mieć charakter materialny lub niematerialny. Część motywatorów jest stosowana wobec wszystkich członków organizacji, a część tylko wobec pracowników osiągających określone wyniki. Motywatory materialne pozapłacowe obejmują czynniki o charakterze materialnym i bardzo często nie są bezpośrednio związane z wynikami pracy. Są to np.: gabinet, samochód służbowy, telefon. Natomiast motywatory niematerialne to środki, które nie są związane ani z pieniędzmi, ani z wynagrodzeniem w naturze. Wśród nich można wyróżnić: publiczne pochwały, tytuły honorowe, zaufanie, autonomia i wiele innych. W grupie instrumentów pozapłacowych motywujących pracowników do rozwoju, warto dodatkowo wyróżnić: motywatory inicjatywne, motywatory niezależne od wyników pracy, a także zależne do tych wyników.

Motywatory inicjatywne to bodźce, które mają zainteresować pracownika praca w danej organizacji czy na danym stanowisku. Można tu wymienić: stabilność zatrudnienia, regulowany czas pracy lub nienormowany czas pracy, możliwość rozwoju zawodowego i osobistego, gwarantowane świadczenia socjalne lub inne. Motywatory niezależne od wyników w pracy to natomiast zbiór motywatorów o charakterze materialnym i niematerialnym, skierowany do wszystkich pracowników lub grupy pracowników związanej z konkretnym stanowiskiem pracy. Choć motywatory te nie zależą od wyników pracy, to mogą wpływać na satysfakcję z pracy, identyfikację z miejscem pracy czy lojalność. Tymczasem motywatory zależne od wyników pracy to elementy tworzące pakiet motywatorów o charakterze materialnym, rzadziej niematerialnym, zależnie od wyników pracy oraz ściśle powiązane z oceną bieżącą i okresową. Motywatory te powinny mieć jak największą rolę, bowiem przede wszystkim to one najmocniej wpływają na zwiększenie efektywności pracy i rozwoju pracowników, stanowiąc tym samym sedno skutecznego motywowania [9].

Materialne i niematerialne instrumenty pozapłacowe mogą skutecznie wpływać na rozwój pracowników, jednak często są stosowane w sposób właściwy. Użycie tego samego motywatora do wszystkich pracowników jako jednego klucza do ich rozwoju nie jest dobrym rozwiązaniem, gdyż najczęściej nie uwzględnia to różnorodności potrzeb poszczególnych pracowników. Również istotne są jasne zasady operowania systemami motywacyjnymi, co nie jest łatwe, jeśli będziemy zwrócić uwagę na indywidualizację w zakresie potrzeb pracowników. Te indywidualne potrzeby znajdują odbicie w szczególności w chęci do poszerzania wiedzy i umiejętności, aby rozwijać swoje kompetencje. Ważne jest eliminowanie nieefektywnych systemów motywacyjnych i zastępowanie ich lepszymi.

W pierwszej kolejności należałoby zmienić sposób oceniania pracowników i wprowadzić przejrzyste kryteria decydujące o awansie, uzyskaniu nagrody, czy utrzymaniu zatrudnienia. Daje to pole do rozwinięcia badań w kierunku zanalizowania, jaki system motywujący byłby najbardziej odpowiedni dla danego zakładu pracy. Należałoby wówczas zbadać potrzeby własne pracowników, globalne potrzeby firmy i wprowadzić wspólny mianownik, by pogodzić ze sobą te wszystkie czynniki.

Kształcenie pracowników i właściwe ich przeszkolenie oraz właściwy przepływ informacji w zakładzie pracy może uświadomić pracownikom ich prawa i obowiązki związane z kształceniem i rozwijaniem kompetencji. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy nie mają świadomości ważkości tych procesów. Często również nie podkreśla się równowagi w motywowaniu materialnym, jak i niematerialnym.

Reasumując, pozapłacowe instrumenty motywacyjne są często niedoceniane przez pracodawców, co negatywnie odbija się na motywacji pracowników do uczenia się, a co za tym idzie do rozwoju firmy.

6. Wnioski

- Otrzymane rezultaty potwierdziły w przeważającej części wysunięte w procesie badawczym hipotezy. Przeprowadzone badania wskazują, że interakcje w środowisku pracy są jednocześnie potężnym instrumentem do rozwoju pracowników i firmy, jednakże często narzędziem nie w pełni lub niewłaściwie wykorzystywanym. Obrazuje to przykładowo wypowiedź jednego z respondentów: *to interakcje mają największe znaczenie w motywowaniu, relacje między członkami organizacji, a głównie między przełożonymi, a pracownikami. Bo to szefowie demotywują ludzi, a nie systemy motywacyjne.*
- Brak klarowności zasad oraz brak świadomości swoich praw, za równo przez pracowników, jak i pracodawców, owocuje problemami w funkcjonowaniu firmy i staje się czynnikiem demotywującym.
- Analiza potrzeb firmy oraz indywidualnych potrzeb pracowników daje oczywistą odpowiedź, że nie ma jednego sposobu na znalezienie wypadkowej do pogodzenia obu tych zakresów potrzeb. Idealnym rozwiązaniem byłoby stworzenie systemu zasad, który pozwoliłby każdemu zakładowi pracy na wypracowanie własnego protokołu pozapłacowych środków motywacyjnych. Klarowność zasad i ich egalitarność byłaby najlepszym czynnikiem motywującym pracowników do rozwoju osobistego w zakładzie pracy.

Literatura:

- [1] Banasiewicz A., Bałut R., Chojnacki W.: *Słownik pedagogiki pracy i organizacji*, Pułtusk - Warszawa 2014, s. 129.
- [2] Borkowski J. i inni: *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001, s. 54.
- [3] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, T II, red. T.Pilch, Warszawa 2003, s. 398.
- [4] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, T. IV, red. T.Pilch, Warszawa 2005, s. 781.
- [5] Encyklopedia PWN <http://encyklopedia.pwn.pl/>
- [6] Kowalczyk R.: *Podstawy psychologii, socjologii i organizacji pracy*, Warszawa 1989, s. 11 i 62.
- [7] Krok E.: *Determinanty i skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą - koncepcja diagnozy dla potrzeb zarządzania*, Szczecin 2013, s. 73.
- [8] Kuratowicz E.: *O uczących się społecznościach. Wybrane praktyki edukacyjne ludzi dorosłych*, Wrocław 2007, s. 116.
- [9] Lenik P.: *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników*, Warszawa 2012, s. 87.
- [10] Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J.: *Motywacja pod lupą*, Warszawa 2009, s. 22.
- [11] Okoń W.: *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 2001, s. 145 i 246.
- [12] Oleksyn T.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Kraków 2011, s. 246.