

ELŻBIETA PEŁKA

Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza, Polska ■ The University of Dąbrowa Górnicza, Poland

Proces motywacji pracowników sektora publicznego w organizacji edukacyjnej

Process of Motivating Employees of Public Sector in Educational Organization

Streszczenie: Celem artykułu jest próba usystematyzowania wiedzy na temat ograniczonych możliwości motywowania pracowników sektora publicznego w organizacji edukacyjnej. Tekst powstał na podstawie analizy literatury oraz bezpośredniej obserwacji. Motywacja podwładnych jest procesem trudnym i złożonym. Jego efektywność w dużej mierze zależy od kompatybilności założonych celów organizacji z celami zespołu pracowniczego. Istotną kwestią jest trafne rozpoznanie czynników, które priorytetowo traktowane są przez zespół czy też jednostki. Na podstawie przeanalizowanej literatury można stwierdzić, że mimo wielu badań i analiz z zakresu motywacji pracowników problem ten w organizacjach edukacyjnych jest marginalizowany i brakuje nowatorskich oraz skutecznych rozwiązań. Konsekwencje dotychczas przyjętych systemów i praktykowanych działań motywacyjnych wskazują na konieczność przeprowadzenia zmian. Warto w związku z tym przemyśleć poszerzenie instrumentów motywacyjnych o te sprawdzone i wykorzystywane w organizacjach gospodarczych. Jest to oczywiście możliwe, o ile pozwalają przepisy regulujące wynagrodzenie pracowników w sektorze publicznym. System motywacyjny winien być przejrzysty i czytelny oraz wykorzystywać nieobligatoryjnie narzędzia pozafinansowe. Prawidłowo opracowany i zaimplementowany system motywacji powinien działać stymulująco na pracowników organizacji w sektorze publicznym.

Abstract: the aim of this article is to systematise knowledge about the limited opportunities for motivating public sector workers in an educational organization. The article was based on literature analysis and direct observation. Motivation of subordinates is a difficult and complex process. Its effectiveness depends to a large extent on the compatibility of the organization's goals with the objectives of the team. It is important to recognise the factors that are given priority by the team or the individual. Based on the analysed literature, it can be stated that despite many studies and analyses of employee motivation, it can be concluded that the problem in educational organisations is marginalised and there are no innovative and effective solutions. The consequences of adopted systems and motivational practices have indicated the need for change. It is therefore worth rethinking the broadening of incentive instruments to include ones that are successfully used in business organisations. of course, this is possible as long as the regulations governing the remuneration of workers in the public sector are permissible. The incentive system should be clear and legible and non-legally binding non-financial tools. Properly developed and implemented incentive system should stimulate the employees of organisations in the public sector.

Słowa kluczowe: bodźce w procesie motywowania; indywidualizacja podejścia przełożonego; motywacja pracowników w sektorze publicznym; zaspokajanie potrzeb

Keywords: individualization of the supervisor's approach; motivation of employees in the public sector; satisfaction of needs; stimuli in the process of motivation

Otrzymano: 8 marca 2017

Received: 8 March 2017

Zaakceptowano: 30 czerwca 2017

Accepted: 30 June 2017

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Pełka, E. (2017). Proces motywacji pracowników sektora publicznego w organizacji edukacyjnej. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 13, 378–390. DOI: 10.24917/20833296.13.28

Wstęp

Doświadczenia autorki artykułu z ostatnich lat (Pełka, 2017) wskazują, że dyrektor szkoły to nie tylko urzędnik państwowy realizujący politykę oświatową państwa, ale też w znacznej mierze menadżer organizacji, który zarządza zasobami ludzkimi. Ponadto zarządza wiedzą, którą mają wszyscy pracownicy oraz ludzie mający istotny wpływ na organizację i pracę placówki. Biorąc pod uwagę obszerny rejestr zadań dyrektora szkoły, wynikający z *Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe i Ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela* oraz wielu innych aktów prawnych, dyrektor powinien mieć wiedzę i kompetencje o szerokim spektrum, jak również odpowiednie predyspozycje wynikające z cech charakteru oraz doświadczenia zawodowego. Na sukces organizacji edukacyjnej wpływa przede wszystkim odpowiednio dobrana i wykwalifikowana kadra. Istotnym aspektem pracy dyrektora szkoły jest sfera związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi określana jako przywództwo i polegająca na relacjach między dyrektorem a jego podwładnymi w obszarze oddziaływań na ich zachowania, w postaci wpływania, motywowania, inspirowania, zjednywania, a także efektów tych oddziaływań (Ornarowicz, 2008). Celem niniejszego artykułu jest próba usystematyzowania wiedzy na temat ograniczonych możliwości motywowania pracowników sektora publicznego w organizacji edukacyjnej. W szczególności celem tekstu jest ukazanie znaczenia posiadanych instrumentów i zasad w procesie motywowania w tych placówkach oraz postulowanie poszerzenia katalogu instrumentów motywacyjnych o sprawdzone i wykorzystywane w organizacjach gospodarczych, biznesowych, prywatnych.

Motywacja w zarządzaniu jako kierunek do efektywnego działania

W koncepcji zarządzania motywacją wyróżniamy trzy poziomy.

1. Podporządkowanie – kiedy pracownik wykonuje wszystko to, co każe przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień ani nie był zaangażowany w wykonywanie pracy.
2. Identyfikację celu – można ją już uznać za pewien rodzaj inwestycji i rodzi pragnienie osiągnięcia celu, a zatem wzmacnia motywację. Aby wspierać pracowników w osiągnięciu drugiego poziomu, trzeba wyraźnie i precyzyjnie zakomunikować ludziom korzyści płynące z rezultatu.

3. Zaangażowanie – na tym poziomie pracownik uważa cel za własny i dzięki temu uzyskujemy największą motywację. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie. Wskazanie mu zalet pozwala osiągnąć zamierzony cel i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie (Kopertyńska, 2008).

Liczne badania wskazują, że nadmierna motywacja dezorganizuje i paraliżuje, słaba motywacja nie przynosi zamierzonych efektów, a najlepsze efekty osiąga się przy przeciętnej motywacji, co zostało opisane w prawie Bircha, które głosi, [...] że najwyższą wydajność pracy osiąga się przy średnim poziomie motywacji do pracy (Niedbała, 2008).

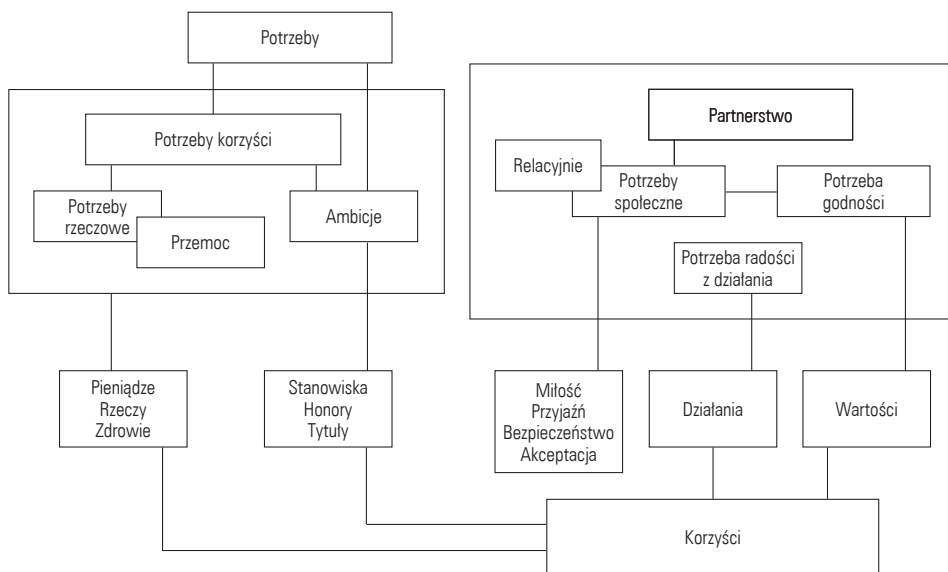
Od prawidłowej motywacji działania zależy jakość wykonywanej pracy i rezultaty. Należy pamiętać, że motywacja nie trwa wiecznie, w związku z tym powinno się różnicować bodźce oraz wymyślać coraz to nowsze narzędzia. Istotnym czynnikiem w procesie motywacji jest chęć zaspokojenia potrzeby.

Analiza i ocena potrzeb procesu motywacji pracowników

Ważnym czynnikiem w procesie motywacji jest chęć zaspokojenia potrzeb. Istotą rzeczy jest zdanie sobie sprawy, jakie mamy potrzeby i jak je zaspokajamy (ryc. 1).

Potrzeby możemy podzielić na dwie grupy: potrzeby korzyści i potrzeby godności. Te pierwsze zaspokajamy za pomocą pozyskiwania korzyści, te drugie przez realizację wartości będących wzorcami godnego postępowania. W strukturze analizy modelu istotną pozycję zajmują (Blikle, 2014: 78–79): „1. Potrzeby, które zaspokajamy przez korzyści rzeczowe, takie jak rzeczy i stany rzeczywistości spełniające podstawowe wymagania naszej biologii, a także przedmioty zbytku, które nie są naszej biologii niezbędne, ale których posiadanie sprawia nam przyjemność. Na przykład pozyskanie chleba zaspokaja podstawową dla organizmu potrzebę pożywienia, a samochód marki Porsche – potrzebę zbytku.

Ryc. 1. Model klasyfikacji potrzeb



Źródło: Blikle (2014)

Mówiąc w pewnym uproszczeniu, potrzeby rzeczowe to pieniądze i wszystko, co można za nie kupić. Zaliczyłem do nich też zdrowie, gdyż przy dzisiejszym rozwoju medycyny leczenie staje się z jednej strony coraz skuteczniejsze, ale z drugiej też coraz droższe. Niestety coraz częstsze są więc sytuacje, gdy przeżycie zależy od zasobności portfela. 2. Ambicje, zwane niekiedy potrzebami miłości własnej, które zaspokajamy, osiągając stanowiska, honory, tytuły, zdobywając nagrody itp. Lider przemocy często zaspokaja ambicje członków zespołu w sposób relacyjny, a więc przez porównywanie ludzi między sobą – nie mówi: „Robisz to świetnie”, ale: „Robisz to lepiej niż Wojtuś”. potrzeby społeczne, związane z naszym funkcjonowaniem w grupie społecznej, a więc potrzeby miłości, przyjaźni, bezpieczeństwa, akceptacji, które zaspokajamy przez pozytywne kontakty z innymi ludźmi. 3. Potrzeba radości z działania, np. potrzeba uprawiania ulubionego sportu, oddawania się ulubionej rozrywce, ale też ulubionej pracy, którą zaspokajamy, realizując pożądane działanie. Potrzebę każdego rodzaju korzyści zaspokajamy przez realne pozyskanie pewnego pożądanego dobra i jego „konsumpcję” lub też przez osiągnięcie pewnego materialnego stanu rzeczy, np. zdrowia lub przyjemności z jazdy na nartach. 4. Inaczej jest z potrzebą godności. Ją zaspokajamy przez porównanie naszego zachowania (wyborów) z powszechnie uznanymi wzorcami zachowania” (tab. 1).

Tab. 1. Wzorce zachowania

Wzorce zachowania	Zakres merytoryczny
Uczciwość	Przy wykonywaniu swoich obowiązków powinno się postępować uczciwie, tj. w zgodzie ze swoimi przekonaniami, według najlepszej woli i wiedzy oraz z należytą starannością tak, by nie dawać powodu do podważania prezentowanych ocen i opinii. Racjonalnie, oszczędnie i efektywnie gospodarować publicznymi środkami finansowymi i być gotowym do rozliczenia swoich działań w tym zakresie.
Rzetelność	Powinno się sumiennie wykonywać swoje obowiązki wynikające z przydzielonego zakresu zadań na określonym stanowisku oraz wykonywać polecenia przełożonego, a jeżeli polecenie jest niezgodne z prawem, przedstawić jemu swoje wątpliwości lub zastrzeżenia. W przypadku braku reakcji przedstawić odpowiednim organom. W miejscu pracy koncentrować się wyłącznie na sprawach służbowych.
Sprawiedliwość	Należy obiektywnie oceniać każdego człowieka, traktować wszystkich tak samo, niezależnie od tego, w jakim położeniu społecznym znajduje się dany człowiek i jaka jest jego osobowość.
Odwaga	Powinno się śmiało bronić swoich zasad, kontrolować własne życie w kontekście podejmowanych znaczących decyzji, realizować wyznaczone cele osobiste i zawodowe, pozyskiwać szacunek innych dzięki odważnym działaniom. Odwaga nie oznacza spontaniczności, do aktu odwagi należy się rzetelnie przygotować.
Lojalność	Lider powinien być lojalny wobec podwładnych ze względu na to, że jest to wyrazem szacunku wobec ludzi, którzy zostali powierzeni pod jego opiekę. Nie należy traktować przedmiotowo drugiego człowieka. Natomiast wobec przełożonych uczyć pokory, podporządkowania, wspierania autorytetu osoby stojącej na wyższych poziomach zarządzania. Rozwija się przez zdobywanie zaufania i szacunku ze strony przełożonych, którzy nie czują się zagrożeni.

Solidarność	Powinno się odczuwać wspólnotę z innym człowiekiem lub innymi ludźmi, co czyni nas istotami społecznymi i pozwala wyjść poza egoizm oraz wąski prywatny krąg. Ważne jest identyfikowanie się z tymi, którzy popierają słuszną sprawę dla ogółu lub jest im ona bliska z racji uznawanych powszechnie wartości.
Dobroć	Powinno się współodczuwać, rozumieć sytuację drugiego człowieka. Czynnikiem decydującym w pracy w zespole powinien być czynnik ludzki. Każda organizacja tworzona jest przez ludzi dla ludzi, stąd też dbanie i zainteresowanie ludźmi. Należy rozmawiać z nimi, słuchać ich i zrozumieć przy równoczesnym zachowaniu równowagi oraz zorientowaniu nie tylko na ludzi, ale również na realizację wspólnych zadań.
Odpowiedzialność	Nie należy się uchylać od odpowiedzialności za swoje postępowanie, powinno się być gotowym do: przyjęcia krytyki w razie zaniedbania swoich obowiązków, uznania swoich błędów oraz do ich niezwłocznego naprawienia. W razie konieczności uzasadnić w sposób racjonalny, merytoryczny oraz prawny własne decyzje i sposób postępowania.
Prawdomówność	Powinno się tworzyć spójną całość między słowami i czynami, należy dążyć do konsekwencji w myśleniu i działaniu, niezależnie od miejsca i okoliczności. Osiągać cele przez mówienie prawdy i dotrzymywanie obietnic. Prawdomówność lidera organizacji daje poczucie bezpieczeństwa i zaufania.
Wielkoduszność	Należy dążyć do czynienia dobrze ludziom, nieść pomoc dla wielu ludzi, można uznać, że cechą wielkoduszności jest ufność.
Patriotyzm	Patriotyzm współczesny to konsekwentne działanie na rzecz bogactwa materialnego i kulturowego kraju. Dbanie o ojczyznę silną gospodarczo i ekonomicznie. Rozwijanie społeczeństwa w zakresie edukacji dzieci i młodzieży oraz dorosłych przez ustawiczne podnoszenie kwalifikacji i kompetencji na rzecz rozwoju kulturowego oraz cywilizacyjnego w celu umocnienia pozycji ojczyzny na arenie międzynarodowej.
Tolerancja	Powinno się szanować cudze uczucia, pomysły, opinie, poglądy, upodobania, wierzenia, obyczaje i postępowanie, choćby były całkowicie odmienne od naszych własnych albo zupełnie z nimi sprzeczne.
Bezstronność	Nie należy: dopuszczać do podejrzeń o konflikt interesów, przyjmować żadnych korzyści materialnych ani osobistych w związku z rozpatrywanymi sprawami lub problemami, należy szanować prawa wszystkich ludzi.
Profesjonalizm	Powinno się mieć wysoki poziom kompetencji, który jest odzwierciedleniem profesjonalizmu zawodowego. Na tak rozumiane kompetencje składa się wiele czynników, m.in.: wiedza, kwalifikacje merytoryczne, nabyte umiejętności, doświadczenie, jak również przyjmowane postawy, wzorce zachowań i poziom motywacji.
Niezależność	Dzięki podejmowanym trafnym działaniom i decyzjom zdobywa się uznanie w oczach przełożonych, a w konsekwencji poszerza się samodzielność i zakres odpowiedzialności, co daje możliwość rozwoju, wykonywania ciekawej, zajmującej pracy, zdobywania nowej wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz dużą swobodę działania.
Wolność osobista	Potrzeba podstawowa, której poszanowanie nie budzi wątpliwości, odkrywanie i realizowanie swojego JA, nietykalność, możliwość swobodnego wyboru drogi życiowej oraz podążanie nią, kształtowanie własnego losu, możliwość wypowiedzania własnej myśli bez groźby represji, wolność od środków przymusu, wolność wyboru.

Źródło: opracowanie własne

Potrzeba godności to podstawowa potrzeba struktury JA, zwanej też ego. Jej zaspokojenie jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania JA, a tym samym dla utrzymania przez człowieka właściwego kontaktu z otaczającą go rzeczywistością. Jest mu też potrzebne do życia, podobnie jak pożywienie i woda. Jeśli taka czy inna potrzeba nie jest zaspokojona, pracownik zostaje zmotywowany do działania ze względu na to, że pewne rezultaty naszej pracy wyglądają zachęcająco.

Motywacja pracowników w organizacji publicznej

W kontekście przeprowadzonych i opublikowanych badań, analiz oraz prac związanych z procesem motywacji, m.in. teorie: (Szczipaczynski, 2002; Armstrong, 2002; Jasiński, 2001), można odnieść wrażenie, że w dużej mierze skoncentrowano się na sektorze prywatnym, biznesowym oraz korporacyjnym o dużym potencjale i możliwościach poszukiwania drogi do stworzenia idealnego systemu motywującego w organizacji. Uznano, że problem ten w sektorze publicznym nie został całkowicie pominięty, ponieważ jest analizowane znaczenie motywacji również na tym szczeblu, nie mniej jednak stwierdzono, że jest on marginalizowany. Mimo że sektor biznesowy ma ogromny wpływ na gospodarkę i rozwój naszego kraju, a wysokie wyniki można uzyskać przez dobrze zmotywowanych pracowników, to przecież usługi świadczone przez sektor publiczny powinny być wykonywane również na najwyższym poziomie. Zatem motywowanie pracowników w tym sektorze leży w rękach zwierzchników w ramach posiadanych uprawnień i kompetencji oraz możliwości. Przy czym jeśli ma to być skuteczny przełożony, musi mieć minimalne „zdolności do empatii” (Stankiewicz, 1999).

Natomiast pracownik w organizacji edukacyjnej musi mieć pełną świadomość wykonywanych działań na rzecz dobra publicznego i indywidualne predyspozycje, które przedkładają zaspokojenie potrzeb godności (wartości) nad zaspokojeniem korzyści (np. finansowych). Nie mniej jednak istnieje możliwość zaspokojenia pozostałych potrzeb, ale nie w takim wymiarze, jak w sektorze prywatnym. Pracownik powinien mieć to przedstawione w sposób transparentny, począwszy od rozmowy kwalifikacyjnej na określone stanowisko w organizacji edukacyjnej, jak również w trakcie omówienia warunków zatrudnienia oraz zakresu obowiązków.

Ze względu na mniejszą siłę oddziaływania odpowiedniego systemu motywacji dostosowanego do specyfiki pracy w sektorze publicznym stwierdzono, że to menadżer-kierownik, dyrektor, naczelnik i inni powinni opracować i dostosować do swoich możliwości wynikających z przepisów prawa oraz do indywidualnych potrzeb swojego zespołu ludzi odpowiedni system motywujący w pełni angażujący do realizacji celów organizacji. Przez cały okres współpracy z zespołem pracowniczym system powinien ulegać ewaluacji i doskonaleniu przez doświadczenie, poznawanie ludzi i ich potrzeb oraz potrzeby organizacji, które mogą ulegać nieustającym przemianom. Efektywność pracowników można zmaksymalizować tylko wtedy, gdy to co, co ma dla nich wartość, nie stoi w sprzeczności z tym, co ma wartość dla organizacji (Ackoff, 1993).

Samochód służbowy, telefon komórkowy, laptop wykorzystywany również do celów prywatnych, nienormowany czas pracy, dostęp do służby zdrowia, dodatkowe ubezpieczenie na życie, karnety wejść na basen, siłownię, fitness – te narzędzia motywowania dobrze znane w organizacjach biznesowych są niedostępne w sektorze publicznym dla zdecydowanej większości pracowników. Najważniejszy powód dotyczy bardzo trudnej

sytuacji finansowej w zakresie finansów publicznych wielu organizacji w tym sektorze, co powoduje szukanie oszczędności przede wszystkim wewnątrz organizacji oraz ograniczenia wynikające z przepisów prawa w kwestii wynagradzania pracowników w organizacjach publicznych. Niewystarczająca ilość środków na szkolenia i wynagrodzenia pociągają za sobą dalsze ograniczenia w awansowaniu pracowników oraz w systemie motywującym. Kolejnym problemem jest relacja pracownika sektora publicznego jako usługodawcy i obywatela jako usługobiorcy. Środowisko lokalne w przypadku sektora publicznego dokonuje wnikliwej obserwacji i oceny wydawanych środków publicznych. Stąd zahamowania władz w wydatkowaniu środków publicznych na poprawę samopoczucia pracowników tych organizacji. W oczach obywateli każdy wydatek inny niż przewidziany w przepisach prawnych jest niewłaściwy. Kolejne ograniczenie dotyczy unormowania systemu motywowania w przepisach prawnych. W organizacjach publicznych nie ma możliwości tworzenia autonomicznych i wewnętrznych regulacji wynikających ze specyfiki pracy i stanowiska dotyczących wynagradzania. Ostatnie ograniczenie dotyczy przygotowania organizacji sektora publicznego do wdrażania nowoczesnych systemów motywujących uwzględniających potrzeby pracowników bez zwiększenia w znaczącym stopniu kosztów.

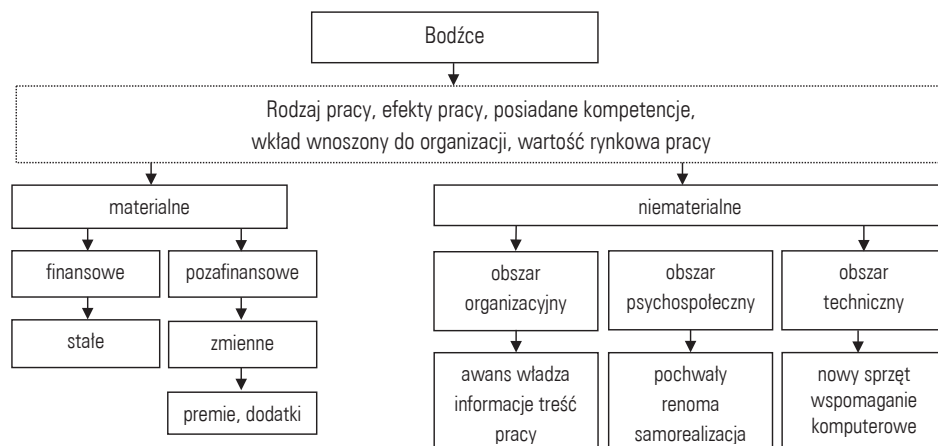
Pomimo ograniczonych możliwości zaspokojenia potrzeb pracowników w sektorze publicznym system motywujący musi działać prawidłowo i transparentnie. Kluczową rolę odgrywa postawa przełożonego, który swoją pracą i wiedzą ma dużą szansę zmotywować pracowników do pełnego zaangażowania się w realizację celów organizacji, a nawet tych, którzy pomimo znanego i wyznaczonego celu nie realizują go wystarczająco dobrze i prawidłowo. Takie zjawisko może występować z powodu nikłych perspektyw na zaspokojenie potrzeb pracowników lub jeśli uważają oni, że istnieją czynniki, które mocno zniekształcają istniejący i powszechnie zaakceptowany system motywacyjny w sektorze publicznym. Przykładem takim może być brak transparentności i w odczuciu ludzi brak sprawiedliwości.

Bodźce w procesie motywowania pracowników organizacji publicznej

Bodźce można podzielić na materialne i niematerialne (Czerska, 2002) (ryc. 2). Bodźce materialne mogą uwzględniać czynniki finansowe, płacowe jak również pozafinansowe i pozapłacowe. Stałe bodźce finansowe to wynagrodzenie pracownika.

Ważnym instrumentem w systemie motywowania pracowników jest narzędzie finansowe, które zaspokaja potrzebę korzyści zarówno w organizacjach gospodarczych, jak i w publicznych. W sektorze publicznym ilość środków finansowych jest nieporównywalnie mniejsza i znacznie się różni w porównaniu z organizacjami biznesowymi czy też prywatnymi. Należy jednak stwierdzić, że nagroda finansowa nawet w niewielkim wymiarze może być jednym z najważniejszych bodźców oddziaływujących motywująco na pracowników. Pieniądze są najbardziej oczywistą formą nagrody za pracę. Z pewnością nie są one jedynym bodźcem skłaniającym nas do pracy, są jednak determinantą najbardziej namacalną. Gratyfikacje finansowe mogą być silnym czynnikiem motywującym pracowników. Występowanie pieniędzy w roli motywatora spowodowane jest przede wszystkim realną możliwością przełożenia ich na realizację konkretnych, często przyziemnych pragnień. Pieniądze są niezbędne do zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka: przetrwania

Ryc. 2. Bodźce w procesie motywowania pracowników organizacji publicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pocztowski (2003); Czerska (2002); Juchnowicz (2012).

i bezpieczeństwa. Co więcej, mogą one podwyższać jego samoocenę i zwiększać morale, są bowiem dowodem uznania za wykonywane działania.

Motywowanie przez wynagrodzenie powinno być uzależnione od kilku czynników. Jednym z nich jest adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy. Zależność występująca pomiędzy pracą i płacą powinna być wprost proporcjonalna. Im większy wysiłek człowiek wkłada w pracę, im bardziej jest ona złożona, im większych umiejętności wymaga, tym wynagrodzenie powinno być wyższe. Wydaje się to być rzeczą oczywistą, jednakże wielu decydentów publicznych, wykorzystując jedno z nielicznych narzędzi, jakim jest premia, zupełnie o tym zapomina. Motywacja przez wynagrodzenie powinna przybierać charakter pozytywny, oznacza to, że pracodawca powinien nagradzać pracowników za osiągnięte efekty, a nie karać za ich brak. Kara w większości przypadków zamiast zachęcić do większego zaangażowania w pracę, skutkuje reakcją odwrotną. Świadomość możliwości uzyskania nagrody może się przyczynić do wzrostu zaangażowania pracowników, ich przedsiębiorczości i kreatywności, a co za tym idzie, przelożyć się na wzrost efektywności świadczonych usług w organizacjach publicznych. Bardzo ważne jest, aby premia lub inna nagroda pieniężna przyznawana była bezpośrednio po sytuacji, która ją spowodowała. Zbyt duża odległość czasowa pomiędzy działaniem, za które pracownik otrzymuje nagrodę, a samą gratyfikacją finansową zaciera związek między pracą a płacą.

Premie są płacowym motywatorem, zależnym od efektów uzyskanych przez pracownika (indywidualna premia motywacyjna), grupę pracowników (zespołowa premia motywacyjna) lub całą organizację („firmowa” premia motywacyjna). Warunkiem ich uzyskania jest spełnienie wcześniej określonych wyników, np. w zakresie wydajności, jakości oraz terminowości wykonania pracy. Jej zadaniem jest wzmocnienie motywacyjne w kierunku osiągnięcia konkretnych celów. Zasadnicze znaczenie w skuteczności premiowania mają przyjęte metody pomiaru efektywności pracy oraz obiektywizm, kompleksowość i systematyczność oceny pracowników. Ważne jest też, aby premia była odczuwalna, czyli przy realizacji kryteriów premiowania przez pracownika nie powinna być mniejsza niż ok. 15–20% jego miesięcznego uposażenia. Poniżej tego progu oddziaływanie motywacyjne

i proefektywnościowe premii jest nikłe. Wysokość części zmiennej powinna również zależeć od możliwości zmierzenia indywidualnego wpływu na wyniki (Jacukowicz, 2001).

Dodatki przyznawane są w ściśle określonych sytuacjach, np. ze względu na zajmowane stanowisko (dodatek funkcyjny) lub staż pracy (dodatek stażowy). Można je podzielić na obligatoryjne, to znaczy muszą być wypłacone, jeżeli zaistnieją okoliczności przewidziane w prawie pracy, oraz fakultatywne. Dodatek funkcyjny uzależniony jest od szczebla w strukturze organizacyjnej oraz rodzaju zajmowanego stanowiska. Ma za zadanie motywować pracowników do właściwego pełnienia powierzonych ról organizacyjnych. Dodatek stażowy ma głównie na celu utrzymanie cennych pracowników i trwałe ich związanie z organizacją. Jego wysokość zależy od całkowitego okresu zatrudnienia, od okresu zatrudnienia w danej organizacji lub na danym stanowisku (Louart, 1995)

Poza bodźcami związanymi z wynagrodzeniem pieniężnym o charakterze stałym i zmiennym, system motywowania pracowników o charakterze materialnym mogą tworzyć również bodźce pozafinansowe. Zakres stosowania bodźców pozapłacowych jest ściśle powiązany z możliwościami danej organizacji publicznej. Bodźce materialne, pozapłacowe, mogą np. przyjąć postać: szkoleń, konferencji, bonusów (typu prywatne ubezpieczenia, opieka zdrowotna), przywilejów (samochód służbowy, telefon komórkowy, sprzęt TIK).

Drugą grupą bodźców są bodźce niematerialne. Pieniądze nie stanowią jedyne go sposobu nagradzania pracowników, można nawet stwierdzić, iż w procesie motywowania coraz częściej bodźce niematerialne nabierają większego znaczenia. Zachęcają one do efektywniejszej pracy w dwojaki sposób (Lanz, 1995):

1. Jako elementy towarzyszące bodźcom materialnym, a jednocześnie podkreślające w sposób dobitny ocenę wykonywanej pracy przez przełożonego (np. wyrażenie pochwały, ale też i nagana).
2. Jako niezależne bodźce autonomiczne, które są stosowane z pominięciem bodźców materialnych, ale zdarza się, że z nimi współdziałają.

Za najważniejsze pozapłacowe formy pobudzania motywacji są uważane: pochwała, awans, poszerzenie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, przydzielanie bardziej ambitnych zadań, odpowiednie traktowanie pracowników oraz dobre relacje między podwładnymi i kierownikami. Zastosowanie tych motywatorów jest skomplikowane, a osiągnięte dzięki nim efekty są dostrzegalne dopiero po pewnym czasie (Ciekanowski, 2012). Ich znaczenie dla pracownika zależy w dużej mierze od charakteru wykonywanej pracy. Bardziej są cenione w pracy złożonej, a także, gdy pracownicy osiągają pewien dość wysoki pułap bodźców materialnych (Sekuła, 1999). Innego zdania jest Kuc (1999), który uważa, że bodźce pozamaterialne z jednej strony wspierają bodźce materialne, a z drugiej mogą być stosowane niezależnie lub jako współdziałające z bodźcami materialnymi.

Dobór odpowiednich bodźców niematerialnych wymaga znajomości i zrozumienia potrzeb zespołu pracowniczego, jak również wykazania empatii w stosunku do ludzi. Dlatego też decydent publiczny, który właściwie chce sprawować swoją funkcję, powinien kształtować motywację przez bodźce niematerialne i pobudzać, tworząc przy tym warunki dla rozwoju stosunków kooperacji i partnerstwa, w których ludzie chętnie będą pracować dla organizacji, mając oczywiście na względzie dobro własne. Winien on korzystać z szerokiego wachlarza bodźców, dobierając je w taki sposób, aby stosowanie jednego nie hamowało innego, i aby między tymi bodźcami dochodziło do współdziałania. Powinno się dążyć do zestawiania bodźców materialnych i moralnych, dlatego, że poczucie własnej

godności i ważności stanowi dla pracownika uzupełnienie a nie namiastkę wynagrodzenia i premii zależnych od kierownictwa.

Pomimo wielu analiz i propozycji klasyfikacji bodźców niematerialnych autorka artykułu zwróciła uwagę na następujący podział:

1. W obszarze organizacyjnym: awanse poziome i pionowe, władzę, dostęp do informacji, treść pracy (np. większą samodzielność, wpływ na podejmowanie decyzji).
2. W obszarze społeczno-psychologicznym: pochwały, wyróżnienia, możliwość pracy w organizacji o stabilnej pozycji, praca w dobrym zespole, silne pozytywne związki nieformalne, samorealizacja, pewność zatrudnienia.
3. W obszarze technicznym: możliwość pracy na nowocześniejszym sprzęcie, wspomaganie komputerowe (Juchnowicz, 2012).

Motywacja pracowników w organizacji edukacyjnej

Wdrożony system motywacyjny w organizacji edukacyjnej powinien stymulować zachowania pożądane wśród pracowników. Czynniki materialny zapewnia pracownikom stabilizację i bezpieczeństwo – a przynajmniej powinien to robić. Jeśli kształtuje się on na zbyt niskim poziomie, destabilizuje wydajność kreatywności i chęć pracownika do podejmowania zaangażowanej pracy na rzecz organizacji. Dlatego dyrektor szkoły, pomimo niewielkich możliwości finansowych, powinien stworzyć materialny zmienny system nagradzania pracowników przez określenie transparentnych wymagań, w celu otrzymania przez nich dodatku motywacyjnego.

Okres, na jaki powinno być przyznane świadczenie, nie może być zbyt długi ze względu na możliwość demotywacji pracownika w tym czasie i stagnację oraz ograniczone środki finansowe, które z kolei związane są z brakiem możliwości otrzymania nagrody finansowej przez innych pracowników, nieuwzględnionych w danym okresie. Kolejnym ważnym czynnikiem dostępnym w organizacji edukacyjnej w nieco większym wymiarze niż czynnik finansowy jest zaspokojenie potrzeb ambicji związanych z awansem dla najbardziej zaangażowanych i kreatywnych pracowników. Istotną kwestią jest odpowiedni wybór pracownika, który powinien uzyskać awans, przy uwzględnieniu czytelnych kryteriów jasno i rzeczowo przedstawionych wszystkim pracownikom. Kryteria doboru winny uwzględniać przede wszystkim wiedzę, doświadczenie i jakość świadczonej pracy przez kandydata na rzecz organizacji edukacyjnej oraz predyspozycje wynikające z cech charakteru niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na powierzonym stanowisku. Takie zachowanie ma znaczący wpływ na pozostałych pracowników organizacji, ponieważ zapewnione jest poczucie sprawiedliwości, a także stanowi ono bodziec motywacyjny. W organizacjach edukacyjnych znaczącą rolę w systemie motywacyjnym odgrywa również pochwała czy też nagroda niematerialna (np. medal, odznaczenie). W tej materii istnieją nieco większe możliwości, nie mniej jednak również ograniczone. Zasadniczą rolę w motywacji pracownika w organizacji edukacyjnej jest stworzenie przez zwierzchnika możliwości samorealizacji i samozadowolenia z dobrze wykonanej pracy, samodzielności i innych nie mniej ważnych od finansowych. W systemie motywacyjnym można również uwzględnić nagany, natomiast przyjmując zasadę kija i marchewki, lepsze wyniki można uzyskać, częściej stosując nagradzanie pracowników, adekwatnie do ich wkładu w pracę i zaangażowania na rzecz podnoszenia jakości usług organizacji edukacyjnej. Niezwykle istotnym aspektem, na który należy zwrócić uwagę przy omawianiu systemu

motywacyjnego w organizacjach edukacyjnych, jest również własny przykład, konieczność „dorównania” dyrektorowi często stanowi czynnik motywujący. Ważne jest również, aby pracownicy mieli dostęp do pomocy naukowych i sprzętu TIK. Oddziaływanie poszczególnych bodźców i ich wpływ na poszczególnych pracowników czy też motywację zależy od indywidualnych potrzeb ludzi tworzących zespoły pracownicze.

Analizując sytuację w organizacji edukacyjnej, można uznać, że ilość narzędzi oraz możliwości, które ma dyrektor szkoły, są w dużej mierze ograniczone i stanowią przepaść w stosunku do sektora prywatnego, a przecież istnieje spore grono ludzi, którzy pracują z pełnym zaangażowaniem i oddaniem na rzecz osiągnięcia celu. Ze względu właśnie na to, skuteczni dyrektorzy szkół muszą się wykazać olbrzymią kreatywnością oraz empatią i stworzyć prawidłowo działający system motywujący, który będzie uwzględniał potrzeby indywidualne pracowników. W przypadku zaistnienia czynników mało czytelnych i nietransparentnych (zachwiane poczucie sprawiedliwości) może nastąpić destabilizacja systemu motywacyjnego, która w konsekwencji zmniejszy wydajność i zaangażowanie pracowników na rzecz realizacji wyznaczonych celów organizacji, a nawet może prowadzić do anonii.

System motywacyjny w organizacjach edukacyjnych ma charakter bardziej złożony i ograniczony niż w organizacjach biznesowych ze względu na wpływy różnych czynników, z uwzględnieniem tych już wcześniej opisanych. Wbrew powszechnej opinii placówki edukacyjne w obecnych czasach nie są miejscami dającymi poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa ze względu na bezpośrednie powiązania z dynamicznie zmieniającymi się przepisami prawa oświatowego, strukturami, partiami oraz zwierzchnikami, które znacząco mogą oddziaływać jako bodźce negatywne i demotywujące, a nawet doprowadzić do zwiększonego stresu czy też strachu. Działania takie mogą wpływać destrukcyjnie na realizację kluczowych zadań organizacji edukacyjnej. W konsekwencji może zabraknąć bodźców motywujących i możliwości zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników oraz zachęcenia dobrej jakości kandydatów do pracy. To najwyższa jakość świadczonych usług, kompetencje, wiedza oraz profesjonalizm powinny być miernikiem jakości pracy ludzi w organizacji edukacyjnej, a w konsekwencji ukazywać perspektywy i umożliwiać awans czy też dawać poczucie przynależności do profesjonalnego, kreatywnego i powszechnie szanowanego zespołu.

Podsumowanie

Motywacja podwładnych jest procesem trudnym i złożonym. Możliwość uzyskania wysokich efektów w tej materii zależy od spójnych i prawidłowo zdefiniowanych czynników, które wpływają pozytywnie na ten proces oraz od rozpoznania potrzeb zespołu. Wyznaczony cel organizacji edukacyjnej musi być zdefiniowany w sposób czytelny, a kierunek jego realizacji i cały wachlarz instrumentów motywacyjnych znany całemu zespołowi. Dyrektor szkoły powinien stale zachowywać czujność, a zła jakość świadczonej pracy w placówce może być konsekwencją wdrożenia wadliwego systemu motywacyjnego. Warto też przemyśleć poszerzenie instrumentów motywacyjnych o sprawdzone i wykorzystywane w organizacjach gospodarczych. Jest to oczywiście możliwe w ramach posiadanych kompetencji i uprawnień. Należy pamiętać, że narzędzia niematerialne służące do motywacji, a wykorzystywane obligatoryjnie tracą swą moc i działanie. Prawidłowo opracowany i wdrożony system motywacyjny powinien stymulować pracowników

do zaangażowanej pracy oraz podjęcia trudu na rzecz najwyższej jakości świadczonych usług w organizacji.

Wnioski płynące z powyższego artykułu mogą być istotnym drogowskazem dla dyrektorów szkół w kształtowaniu odpowiedniego systemu motywacyjnego. Przeprowadzone analizy powinny być pomocne również przy rozważaniach nad efektywnym systemem motywacyjnym za pomocą, którego można kształtować pożądaną postawę pracownika, jednocześnie pamiętając o indywidualnych potrzebach i oczekiwaniach ludzi. Zwiększając efektywność dostępnych działań motywacyjnych wśród pracowników pedagogicznych i samorządowych organizacji edukacyjnej, należy przede wszystkim dążyć do rozwiązań zapewniających powiązanie bodźców motywujących z jakością oraz ilością wykonanej pracy i nie traktować uznania obligatoryjnie.

Literatura

References

- Ackoff, R.L. (1993). *Zarządzanie w małych dawkach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.
- Armstrong, L. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Blikle, A.J. (2014). *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Ciekanowski, Z. (2012). *Pozapłacowe formy pobudzania motywacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna.
- Czerska, M. (2002). Motywacja. W: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, 325.
- Jacukowicz, Z. (2001). *Skuteczny system wynagradzania w firmie*. Gdańsk: ODDK – Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Jasiński, Z. (2001). *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kuc, B. (1999). *Zarządzanie doskonale*. Warszawa: Oskar-Master of Biznes.
- Lanz, L. (1995). *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*. Warszawa: PWN.
- Louart, P. (1995). *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Poltext.
- Niedbała, B. (2008). *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Ornarowicz, U. (2008). *Menedżer XXI wieku: definicja, identyfikacja, edukacja*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sekuła, Z. (1999). *Controlling personalny*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Stankiewicz, J. (1999). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: ASTRUM.
- Szczupaczyński, J. (2002). *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menadżerów.

Elżbieta Pełka, mgr, od 1 września 2007 r. dyrektorka Zespołu Szkół nr 4 im. Królowej Jadwigi w Dąbrowie Górniczej, nauczyciel informatyki z 25-letnim stażem pedagogicznym na różnych etapach kształcenia. Inicjator i współautorka innowacji pedagogicznych oraz nowatorskich rozwiązań w zakresie organizacji pracy szkoły. Od początku pedagogicznej kariery zawodowej poszukująca nowych i skutecznych metod nauczania, a w pracy na stanowisku dyrektora szkoły – nowatorskich rozwiązań organizacyjnych przez studiowanie literatury naukowej oraz uczestnictwo w licznych

formach doskonalenia zawodowego i konferencjach naukowych. Obecne zainteresowania naukowe autorki koncentrują się na zagadnieniach związanych z filozofią TQM oraz zarządzaniu przez innowacje w organizacji edukacyjnej w obliczu zwiększającej się konkurencyjności.

Elżbieta Pełka, MA, since 1 September 2007 she is the Head of School Complex No. 4 in Dąbrowa Górnicza. She is a computer science teacher with 25 years of pedagogical training at various stages of education. Initiator and co-author of pedagogical innovations and innovative solutions for school work organisation. From the beginning of her professional pedagogical career, she is looking for new and effective teaching methods, and working as a director of the school of innovative organisational solutions through the study of scientific literature and participation in numerous forms of professional development and conferences. Current academic interests focus on issues related to TQM philosophy and management through innovation in educational organisations in the face of increasing competitiveness.

Adres/Address:

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
ul. Zygmunta Ciepłaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza, Polska
e-mail: elka_pelka@wp.pl