

ŹRÓDŁA MOTYWACJI DO PRACY W OCENIE PRACOWNIKÓW – DONIESIENIE Z BADAŃ

Badanie motywacji w miejscu pracy stanowi ważny sposób poszukiwania odpowiedzi na fundamentalne pytanie psychologii organizacji, dlaczego ludzie pracują, jakie czynniki wpływają na chęć do pracy (Schultz, Schultz 2002). Charakteryzując motywację, często zwraca się uwagę na 3 elementy: kierunek (co stara się zrobić dana osoba), wysiłek (jak bardzo się stara) i wytrwałość (jak długo się stara) (Arnold, Cooper, Robertson 1995). Teorie motywacji do pracy opierają się bądź to na ogólnych koncepcjach ludzkiej motywacji (np. teoria Masłowa i McClellanda), bądź na badaniach zachowań pracowników. Podkreślano także sposób postrzegania motywacji pracowników przez menedżerów i wpływ tych założeń na chęć do pracy i klimat organizacji. Zdaniem McGregora (1960) założenia te można sprowadzić do dwóch orientacji, zwanych teorią X i teorią Y. Zgodnie z teorią X pracownicy nie lubią swojej pracy, są z natury leniwi, mało kreatywni, motywują ich pieniądze lub przymus. Zgodnie z teorią Y praca jest procesem naturalnym, służy do zaspokajania osobistych potrzeb (szacunek do siebie, osiągnięcia, samorealizacja), ludzie lubią pracować, a w odpowiednich warunkach pragną odpowiedzialności i potrafią być kreatywni. Przedsiębiorstwa działające zgodnie z daną orientacją wyrażają to w określonych formach organizacji pracy, systemach motywowania i wynagradzania. Oczekiwania wobec pracowników odgrywają główną rolę; jeśli kierownik ma przekonania opisane w teorii X, to pod wpływem zachowania przełożonego jego pracownicy zaczną się zachowywać zgodnie z tą teorią; z kolei jeśli tworzony jest klimat według teorii Y – rezultaty, jakie się uzyskuje, będą z nią zgodne.

Poszukiwanie czynników motywacji do pracy

Poszukiwanie czynników wpływających na chęć do pracy wiąże się z dwoma podstawowymi celami; celami organizacji i celami pracowników. Po pierwsze, zakłada się, że ustalenie, co motywuje pracowników, pozwoli zwiększyć poziom ich motywacji, a co za tym idzie efektywność i zyski przedsiębiorstwa. Po drugie, badanie

motywacji pracowników ma służyć realizacji celów humanitarnych; poczucia osiągnięć i spełnienia pracownika, jego osobistej satysfakcji (Chmiel 2003).

Z punktu widzenia interesów pracodawcy i organizacji wymienia się trzy podstawowe rodzaje wymaganych zachowań (Katz 1983). Po pierwsze, wejście do organizacji i pozostanie w niej, po drugie, niezawodne pełnienie funkcji (jest to w gruncie rzeczy wymóg, by pracować dużo i dobrze), po trzecie, wykraczanie poza zachowania objęte przepisami roli, czyli zachowania innowacyjne i spontaniczne. Aby organizacja mogła funkcjonować efektywnie, ludzie muszą robić więcej, niż wynika z zakresu ich obowiązków. Wchodzi tu w grę współpraca i nieformalna pomoc, ochrona (z przepisów może nie wynikać działanie chroniące organizację przed stratami czy nawet przed katastrofą), konstruktywne pomysły, samokształcenie, przyczynianie się do korzystnego klimatu wokół organizacji (pracownicy mogą mówić dobrze lub źle o swojej firmie).

Teorie motywacji do pracy wskazują na różne mechanizmy motywacyjne i różne czynniki wpływające na podejmowanie zadań w organizacji. Często wymienia się następujące wzory motywacyjne.

a) *Przestrzeganie przepisów*. Człowiek w procesie socjalizacji wykształca w sobie gotowość do pełnienia funkcji zgodnie z normami organizacji, której jest członkiem. Konformizm wobec uprawomocnionych norm i symboli zwierzchnictwa należy do uniwersalnych nawyków i postaw człowieka i jest podstawą wielu zachowań organizacyjnych. Przestrzeganie przepisów wywiera wpływ na jeden tylko rodzaj wymaganych zachowań, tj. na niezawodne odgrywanie roli i to na ogół na minimalnym poziomie. Poza takimi instytucjami jak wojsko nie można za pomocą tych przepisów utrzymać ludzi w organizacji ani objąć przepisami zachowań innowacyjnych i wybiegających poza zakres obowiązków.

Na ogół im większy kładzie się nacisk na przestrzeganie przepisów, tym mniejszą motywację będą mieli ludzie do tego, aby robić więcej, niż nakazują to przepisy ich ról. Wielką słabością systemu, którym rządzą przepisy, jest brak owej korekty, jaką do systemów wprowadzają właściwości ludzi oraz ich zachowania spontaniczne wtedy, kiedy coś nie idzie dobrze (Katz 1983, s. 460).

Aby przepisy i normy były akceptowane i aktywizowały zachowania, winny być: po pierwsze, spostrzegane jako odpowiednie i prawomocne z uwagi na strukturę obowiązującego w organizacji zwierzchnictwa (np. polecenie danego człowieka ma większą szansę być wykonane, jeśli uznaje się go za właściwego do wydawania rozkazów) i mające nieosobowy charakter (czyli przepisy obowiązujące w systemie, a nie arbitralne i kapryśne decyzje szefów); po drugie, jasne i zrozumiałe: motywacja do pracy wzrasta, gdy cele, oczekiwania i obowiązki są jasno zdefiniowane i dobrze rozumiane, gdy ludzie dokładnie wiedzą, co mają robić, i są pewni, że potrafią to zrobić dobrze; po trzecie, muszą istnieć sankcje z powodu przekroczenia przepisów, w przeciwnym razie przepisy tracą siłę regulującą zachowania.

b) *Nagrody systemowe*. Są to wszelkie korzyści, które wiążą się z przynależnością do systemu i obejmują wszystkich należących do określonej klasy w organizacji, niezależnie od indywidualnego wysiłku i poziomu wykonania zadań. Należą do nich płace

i inne świadczenia, podwyżki czy nagrody okolicznościowe obejmujące całą załogę, ułatwienia rekreacyjne. Ten rodzaj nagród wpływa głównie na pozostanie członków w organizacji i nie musi prowadzić do produktywności wyższej niż minimum potrzebne, aby się w systemie utrzymać. Nagrody systemowe decydują o tym, jakie standardy wykonywania zadań, jakie wymagania ludzie są skłonni zaakceptować, by pozostać w organizacji. Znaczenie ma tutaj atrakcyjność oferty systemu konkurencyjnego. Jeśli w konkurencyjnym systemie (np. zakładzie pracy) wymaga się podobnego wysiłku przy wyższych nagrodach systemowych, jednostka może chcieć zmienić miejsce pracy. Skuteczność nagród systemowych wiąże się także z jednolitością zasad ich przydzielania obejmującą wszystkich członków systemu czy podstawowych jego grup (por. teoria sprawiedliwego nagradzania Adamsa).

c) *Nagrody indywidualne*. Można do nich zaliczyć płace w systemie akordowym, odznaczenia i awanse związane z osobistymi zasługami. Podstawą ich stosowania są różnice między ludźmi w zakresie poziomu wykonywania zadań. Stosowanie nagród indywidualnych służy zapewnieniu optymalnego pełnienia funkcji, mogą mieć także znaczenie jako motyw zachowań innowacyjnych. Katz (1983, s. 466) wymienia trzy podstawowe warunki efektywnego oddziaływania nagród indywidualnych: 1) muszą być wyraźnie odbierane jako wystarczająco duże, aby uzasadniało to podjęcie dodatkowego wysiłku koniecznego do ich uzyskania; 2) muszą być postrzegane jako bezpośrednio związane z wymaganym poziomem wykonania zadań i następować natychmiast po ich wykonaniu; 3) muszą być uznawane za sprawiedliwe przez większość członków systemu, w tym również przez tych, którzy ich nie otrzymują.

d) *Wewnętrzna satysfakcja z pracy*. Motywacja do pracy związana jest także z pozytywnym do niej stosunkiem – gdy lubimy ją wykonywać, gdy daje satysfakcję, jest interesująca, stwarza możliwość ujawnienia własnych możliwości i talentów, prowadzi do samospełnienia. W tym przypadku możliwość wykonywania pracy, którą się lubi, może być ważniejsza niż nagrody lub miejsce pracy. Wrogiem jest tu uproszczona, zrutynizowana, „ucząstkowana” praca, taka jak przy taśmie montażowej, której towarzyszy słaba motywacja i mniejsza satysfakcja. Wewnętrzne zadowolenie z pracy jest możliwe, gdy praca jest urozmaicona, złożona, stawiająca wymagania, a jednocześnie pozwalająca pracownikowi na wykorzystanie jego zdolności i umiejętności. Wiele lat temu Herzberg (1959) w swojej dwuczynnikowej teorii zadowolenia z pracy podkreślał znaczenie satysfakcji pracowników; odróżniał on motywatory od czynników higieny – czynniki wywołujące zadowolenie to „mtywatory”, natomiast te, które prowadzą do niezadowolenia, to „czynniki higieny”.

e) *Internalizacja celów i wartości organizacji*. Człowiek jest szczególnie motywowany do pracy w organizacji, jeśli uznaje jej cele za swoje własne. Wtedy nie rodzaj pracy, jak w powyższym wzorcu motywacyjnym, ma znaczenie, ale bycie w organizacji, dla której może podejmować różne zadania. Utożsamianie się z misją organizacji jest ułatwione, gdy ma ona emocjonalnie atrakcyjny charakter (z zadaniem może się wiązać ryzyko, przygoda czy służenie ludzkości). Można wymienić następujące czynniki przyczyniające się do internalizacji celów organizacji przez jednostkę: uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, znaczący wkład do wykonywania zadania oraz udział w nagrodach związanych z wykonaniem zadania.

f) *Satysfakcje z przynależności do grupy (afiliacja)*. Przynależność do grupy, jej aproba, wsparcie otrzymywane od współpracowników, dzielenie wspólnych doświadczeń stanowią dużą siłę motywacyjną do pozostania w danej organizacji. To natomiast, czy doprowadza to do wyższej produktywności, do działań innowacyjnych i twórczych, zależy od norm i wartości obowiązujących w grupie. Ważne jest, czy w grupie dominuje nastawienie na zadanie, czy na same satysfakcje społeczno-emocjonalne z obcowania z sobą, które mogą prowadzić do lekceważenia pracy. Aby włączyć siłę motywacyjną płynącą z przynależności do grupy w służbę celów organizacji, cele winny zostać zinternalizowane przez grupę. Sprzyja temu, jak powiedziano wyżej, grupowe podejmowanie decyzji, charakteryzujące się nastawieniem na zadanie.

Oczekiwania a motywacja – sprawozdanie z badań własnych

Teza głosząca, iż ludzie bardziej angażują się w pracę, jeśli są przekonani, że przyniesie im ona pożądane nagrody, stanowi podstawę teorii oczekiwań. Podejmując jakies działanie, kierujemy się oczekiwaniami co do wyniku danego działania oraz wartością tego wyniku (Chmiel 2003). Jak zauważył Furnham (1997, s. 272); „Wykazano, że im większa jest atrakcyjność danego wyniku oraz im bardziej jednostka jest przekonana, że jej praca stanowi instrument umożliwiający osiągnięcie tego wyniku, tym silniejsza jest jej motywacja do pracy”. Ważnymi kategoriami teorii oczekiwań jest pojęcie umiejscowienia kontroli (*locus of control*) oraz poczucie własnych kompetencji (*self-efficacy*). Uzupełnieniem powyższego podejścia jest teoria spełnionych oczekiwań (Porter, Steers 1973), która wiąże zadowolenie z pracy ze stopniem spełnionych oczekiwań dotyczących pracy i korzyści z jej wykonania. Inspiracją do podjęcia badań empirycznych było pytanie o związek między oczekiwaniami pracowników a oceną ich spełnienia przez istniejący system motywacyjny. Do badania wybrano grupę przedstawicieli medycznych dwóch firm, będących w pierwszej trzydziestce największych firm farmaceutycznych w Polsce.

Jak podaje IMS Heath (firma poddająca analizie statystycznej branżę farmaceutyczną), około 300 działających w Polsce firm farmaceutycznych stale zwiększa swoje zyski. Wartość polskiego rynku w 2008 roku sięgnęła 2,5 miliarda euro i była o 13% procent większa niż rok wcześniej. O sukcesie korporacji farmaceutycznych w Polsce decyduje praca ich reprezentantów medycznych, pozyskujących odbiorców leków i „opiekujących się” około 100 tys. polskich lekarzy, którzy decydują, jakie leki ordynować pacjentom. Poziom motywacji reprezentantów medycznych można uznać za jeden z ważniejszych czynników wpływających na poziom sprzedaży.

Badane firmy

Firma „X” założona została przez dwóch braci w roku 1986. Centrala firmy od momentu założenia znajduje się w niemieckim Holzkirchen pod Monachium. Głównym

zadaniem firmy jest produkcja i stałe ulepszanie leków generycznych (w tym leków sektora OTC) jak również praca badawcza nad nowymi lekami. W chwili obecnej „X” ma w swoim portfolio 250 substancji czynnych, które występują w różnych postaciach farmaceutycznych i różnych dawkach. Obecnie „X” to grupa operująca na wszystkich kontynentach, dokładnie w 98 krajach. W dwunastu krajach w tym również w Polsce, funkcjonują firmy-siostry, na pozostałych rynkach interesy „X” reprezentują firmy o charakterze spółek joint-ventures, partnerów strategicznych lub reprezentantów firmy. Obecnie „X” ma w swojej ofercie powyżej 100 leków stosowanych w różnych gałęziach medycyny, a dział medyczny ciągle przygotowuje nowe rejestracje.

Początek firmy „Y” sięga XIX wieku, kiedy to w 1851 roku wykwalifikowany chemik Ernst Christian Friedrich Schering otwiera „Zieloną Aptekę” na Chaussestrasse 17 w północnym Berlinie. W 1864 roku dostaje pozwolenie na budowę nowoczesnej, jak na owe czasy, fabryki chemicznej w Wedding. Działania firmy „Y” skoncentrowane są na strategicznych dziedzinach: ginekologia i kontrola płodności, dermatologia, onkologia, diagnostyka, system krwionośny oraz centralny system nerwowy. Wykorzystuje badania nad genomem i pionierskie technologie do tworzenia nowatorskich produktów i metod. Otwiera nowe horyzonty w medycynie, budując mosty pomiędzy wczesną diagnostyką, profilaktyką, leczeniem i kontrolą terapii. W Polsce zatrudnionych jest 138 osób, z czego większość stanowią pracownicy szeregowi. W pionie aptecznym pracuje 51, a w pionie szpitalnym 28 osób na stanowisku przedstawiciel naukowo-medyczny.

Osoby badane

Badania przeprowadzono¹ na próbie 70 osób z działów handlowych wspomnianych firm (po 35 osób), pracujących na stanowisku przedstawiciela medycznego w Polsce. Z firmy X przebadano 12 kobiet i 23 mężczyzn, a z firmy Y – 16 kobiet i 19 mężczyzn. Najwięcej osób badanych mieściło się w przedziale 30–35 lat życia.

Metody badania

Do badań wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz Diagnozy efektywności systemu motywacji pracy Lawlera i Nadlera (Kozioł 2002). Składa się on z dwóch części. Część I kwestionariusza służy badaniu oczekiwań, jakie pracownicy mają wobec różnych czynników, które mogą wpływać na ich motywację do pracy. Badani, udzielając odpowiedzi na siedmiopunktowej skali, oceniają ważność różnych korzy-

¹ Badania przeprowadziła Katarzyna Augustyn w ramach pracy dyplomowej na Studiach Poddyplomowych w WSZiB w Krakowie.

ści, które można uzyskać w pracy. Punkt 1 na skali oznacza – „mało ważne”, a punkt 7 – „niezwykle ważne”. Oto instrukcja i pozycje tego kwestionariusza:

Różni ludzie mają różne wymagania w stosunku do swojej pracy. Poniżej przedstawiono listę różnych korzyści, które osoba może uzyskać w pracy. Jak ważna jest każda z nich dla Ciebie?

- Wielkość otrzymanego wynagrodzenia
- Wykonywanie pracy, przy której będziesz dobrze się czuć jako osoba
- Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdolności
- Pewność pracy
- Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego
- Zakres swobody (autonomii) w pracy
- Posiadanie szacunku wśród współpracowników
- Pochwała otrzymana od kierownika regionu
- Życzliwość współpracowników

Część II kwestionariusza służy do badania poziomu zaspokajania oczekiwań przez istniejący system motywacji. Badani oceniają poniższe stwierdzenia na skali siedmiopunktowej, gdzie 1 oznacza – „nieprawdopodobne”, a 7 – „niezwykle prawdopodobne”.

Poniżej zestawiono sytuacje, które powinny zajść w stosunku do pracowników, jeśli wykonują oni swoją pracę szczególnie dobrze. Jakie jest prawdopodobieństwo, że każda z tych sytuacji zajdzie, jeśli wykonujesz swoją pracę szczególnie dobrze?

- Otrzymujesz premię lub podwyżkę
- Wzrośnie poczucie wartości Twojej osoby w firmie
- Będziesz miał(a) okazję do rozwoju swoich kwalifikacji i zdolności
- Będziesz miał(a) większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy
- Odczujesz, że osiągnięcie wysokich sprzedaży jest opłacalne
- Będziesz miał(a) więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy
- Będziesz miał(a) większy szacunek w firmie
- Twój kierownik regionalny pochwali Cię
- Ludzie, z którymi współpracujesz, będą bardziej przyjaźliwsi dla Ciebie

Wyniki

Głównym celem analizy uzyskanych wyników było porównanie dwóch firm farmaceutycznych: „X” i „Y” pod względem poziomu oczekiwań wobec poszczególnych korzyści w pracy, poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowników przez istniejący system motywacyjny oraz rozbieżności między poziomem oczekiwań a poziomem ich zaspokojenia. Do oceny istotności różnic między badanymi grupami wykorzystano test t Studenta.

Uzyskane wyniki przedstawiamy w następującej kolejności. Najpierw prezentujemy ocenę ważności poszczególnych korzyści, jakie można uzyskać w pracy (wyniki ogólne oraz porównania między dwoma firmami). Następnie porównujemy ocenę prawdopodobieństwa zaspokojenia określonych oczekiwań oraz zwracamy uwagę na wskaźnik rozbieżności między poziomem oczekiwań a prawdopodobieństwem ich zaspokojenia.

Na początku (tab. 1) prezentujemy wyniki uzyskane przez wszystkie osoby dla poszczególnych pytań, mierzących poziom oczekiwań wobec możliwych korzyści w pracy u wszystkich przebadanych osób. Zamieszczono także wskaźnik ogólny, który stanowi średnia dla wszystkich itemów tej części kwestionariusza.

T a b e l a 1. Średnie wartości poziomów oczekiwań dla całości badanej próby

BADANE PARAMETRY	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Wielkość otrzymanego wynagrodzenia	5,70	3,00	7,00	1,30
Wykonywanie pracy, dzięki której czujesz się dobrze jako osoba	6,17	3,00	7,00	1,13
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdolności	5,83	3,00	7,00	1,19
Pewność pracy	6,24	3,00	7,00	1,12
Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego	5,11	1,00	7,00	1,48
Stopień swobody w pracy	5,53	3,00	7,00	1,27
Posiadanie szacunku wśród współpracowników	5,11	2,00	7,00	1,27
Pochwała otrzymana od kierownika regionu	4,76	1,00	7,00	1,71
Życzliwość współpracowników	5,31	1,00	7,00	1,57
Uśredniony wynik dla wszystkich itemów	5,53	3,56	7,00	0,75

Badani najbardziej cenią sobie pewność pracy (średnia: 6,24) oraz wykonywanie pracy, dzięki której czują się dobrze jako osoby (średnia: 6,17). Istotnie mniejsze znaczenie posiada oczekiwanie na pochwałę ze strony kierownika. Tabela 2 ilustruje porównanie między wynikami dla firmy X i firmy Y.

Tabela 2. Średnie odchylenia standardowe i wyniki analizy testem t Studenta dla poszczególnych pytań oraz wskaźnika ogólnego. Porównanie międzygrupowe (firma X i firma Y)

OCZEKIWANIA	Średnia		t	df	p	Odchylenie standardowe	
	„X”	„Y”				„X”	„Y”
Wielkość otrzymanego wynagrodzenia	5,74	5,66	0,27	68	0,79	1,27	1,35
Wykonywanie pracy, dzięki której czujesz się dobrze jako osoba	6,37	5,97	1,50	68	0,14	0,88	1,32
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdolności (umiejętności)	5,74	5,91	-0,60	68	0,55	1,07	1,31
Pewność pracy	6,37	6,11	0,96	68	0,34	0,88	1,32
Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego	5,14	5,09	0,16	68	0,87	1,54	1,44
Stopień swobody w pracy	5,94	5,11	2,87	68	0,01	1,03	1,37
Posiadanie szacunku wśród współpracowników	5,34	4,89	1,52	68	0,13	1,14	1,37
Pochwała otrzymana od kierownika regionu	4,86	4,66	0,49	68	0,63	1,50	1,91
Życzliwość współpracowników	5,60	5,03	1,53	68	0,13	1,35	1,74
Uśredniony wynik dla wszystkich itemów	5,68	5,38	1,68	68	0,10	0,70	0,79

Okazało się, że reprezentanci obydwu firm farmaceutycznych mają podobne oczekiwania wobec korzyści uzyskiwanych w pracy. Wszystkie podane do oceny możliwe korzyści w pracy okazały się znaczące dla badanych; średni wynik dla wszystkich podanych korzyści wynosi 5,53 (na skali siedmiopunktowej). Najważniejsze oczekiwanie w obydwu firmach to: a) wykonywanie pracy zwiększającej poczucie własnej wartości oraz b) pewność pracy. Istotnie mniejsze znaczenie (choć także wysokie) ma pochwała otrzymana od kierownika. Jedyna istotna różnica między badanymi firmami dotyczy stopnia swobody w pracy; okazuje się, że badani z firmy X mają wyższe oczekiwania wobec posiadania swobody w pracy niż badani z firmy Y.

W jaki sposób badani oceniają możliwość zaspokajania oczekiwań przez istniejący system motywacyjny w ich firmach? Poniższa tabela przedstawia średnie od-

chylenia standardowe i wyniki analiz testem t Studenta dla poszczególnych pytań. Zamieszczono także wskaźnik ogólny, który stanowi średnia dla wszystkich itemów tej części kwestionariusza.

T a b e l a 3. Średnie wartości poziomu zaspokojenia oczekiwań dla całej badanej próby

OCZEKIWANIA	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Dostajesz premię lub podwyżkę	4,33	1,00	7,00	1,54
Wzrośnie poczucie wartości Twojej osoby w firmie	4,31	1,00	7,00	1,46
Będziesz miał(a) okazję do podnoszenia swoich kwalifikacji	3,96	1,00	7,00	1,65
Będziesz miał(a) większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy	4,94	1,00	7,00	1,68
Odczujesz, że osiągnięcie wysokich sprzedaży jest opłacalne	4,50	1,00	7,00	1,67
Będziesz miał(a) więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy	4,24	1,00	7,00	1,55
Będziesz miał(a) większy szacunek w firmie	4,47	1,00	7,00	1,33
Twój kierownik regionalny pochwali Cię	5,30	1,00	7,00	1,60
Ludzie, z którymi współpracujesz, będą bardziej przyjaźliscy dla Ciebie	3,87	1,00	7,00	1,42
Średni poziom zaspokojenia oczekiwań (pzo)	4,44	1,44	7,00	0,94

Badani w tej części kwestionariusza oceniali prawdopodobieństwo wystąpienia określonych, pozytywnych zjawisk, jeśli swoją pracę wykonają szczególnie dobrze. Okazuje się, że ta ocena jest przeciętna. Średni wynik przedstawicieli obydwu firm dla wszystkich podanych możliwości wynosi 4,44 (na skali siedmiopunktowej). Oznacza to, że pracownicy w obydwu firmach wątpią, że dobra praca będzie skutkować wszystkimi rodzajami pozytywnych wzmocnień. Badani najwyżej oceniają prawdopodobieństwo otrzymania pochwały przez kierownika, a najniżej zyskanie większej przyjaźni współpracowników.

Pracownicy firmy X spodziewają się bardziej znaczących gratyfikacji za dobrą pracę niż pracownicy firmy Y. Różnica między nimi w ogólnym wyniku jest istotna statystycznie na poziomie $p < 0,01$. Różnice między firmami w zakresie poszczególnych oczekiwań ilustruje tabela 4.

T a b e l a 4. Średnie wartości poziomu zaspokajania oczekiwań dla dwóch grup badanych osób

	OCZEKIWANIA	Średnia dla firmy „X”	Średnia dla firmy „Y”	t	df	p	Odchylenie standardowe
P1	Dostajesz premię lub podwyżkę	5,03	3,63	4,25	68	0,00	1,20
P2	Wzrośnie poczucie wartości Twojej osoby w firmie	4,91	3,71	3,75	68	0,00	1,09
P3	Będziesz miał(a) okazję do podnoszenia swoich kwalifikacji	3,69	4,23	-1,39	68	0,17	1,30
P4	Będziesz miał(a) większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy	5,63	4,26	3,73	68	0,00	1,29
P5	Odczujesz, że osiągnięcie wysokich sprzedaży jest opłacalne	5,00	4,00	2,60	68	0,01	1,57
P6	Będziesz miał(a) więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy	4,26	4,23	0,08	68	0,94	1,27
P7	Będziesz miał(a) większy szacunek w firmie	4,60	4,34	0,81	68	0,42	1,03
P8	Twój kierownik regionalny pochwali Cię	5,74	4,86	2,39	68	0,02	1,24
P9	Ludzie, z którymi współpracujesz, będą bardziej przyjaźni dla Ciebie	3,69	4,06	-1,09	68	0,28	1,25
	Średni poziom zaspokojenia oczekiwań (pzo)	4,73	4,15	2,7	68	0,01	0,72

Pracownicy obydwu firm oceniają, iż najbardziej prawdopodobnym rezultatem dobrego wykonania przez nich zadania będzie otrzymanie pochwały od kierownika regionalnego; to oczekiwanie jest silniejsze w firmie X (różnica na poziomie $p < 0,5$). Zatem pochwały odgrywają istotną rolę w systemie motywacyjnych tych firm. Wyjaśnia to, dlaczego otrzymanie pochwały od kierownika było mniej ważne

niż inne możliwe korzyści do uzyskania w pracy (część I kwestionariusza). Zgodne jest to z teorią Maslowa, według której źródłem motywacji są potrzeby niezaspokojone; zaspokojone potrzeby przestają odgrywać główną rolę motywacyjną. Jak wspomniano wyżej reprezentanci firmy X przewidują wyższe gratyfikacje za dobrze wykonaną pracę niż reprezentanci firmy Y. Dotyczy to kilku rodzajów korzyści – pracownicy firmy X dostrzegają wyższe prawdopodobieństwo otrzymania nagród finansowych (premię czy podwyżkę) oraz poczucia opłacalności osiągania wysokich wyników sprzedaży. Poza tym bardziej przewidują wzrost poczucia wartości w firmie i zwiększenie pewności zatrudnienia. Bardziej prawdopodobne wydaje im się także otrzymanie pochwały od kierownika regionalnego.

Tabela 5. Porównanie obu badanych firm w zakresie rozbieżności pomiędzy ważnością gratyfikacji a oczekiwaniem ich zaspokojenia

	OCZEKIWANIA	Średnia		t	df	p	Odchylenie standardowe	
		Firma „X”	Firma „Y”				Firma „X”	Firma „Y”
P1	Premia lub podwyżka	-0,71	-2,03	2,83	68	0,006	1,62	2,22
P2	Poczucie wartości w firmie	-1,46	-2,26	2,01	68	0,049	1,50	1,82
P3	Podnoszenie kwalifikacji	-2,06	-1,69	-0,81	68	0,422	1,47	2,29
P4	Większa pewność pracy	-0,74	-1,86	2,60	68	0,011	1,54	2,02
P5	Osiągnięcie czegoś opłacalnego	-0,14	-1,09	2,16	68	0,034	1,19	2,29
P6	Swoboda przy wyk. obowiązków	-1,69	-0,89	-1,90	68	0,062	1,35	2,10
P7	Większy szacunek wśród współpracowników	-0,74	-0,54	-0,47	68	0,637	1,15	2,21
P8	Pochwała od kierownictwa	0,89	0,20	1,66	68	0,102	1,16	2,15
P9	Życzliwość współpracowników	-1,91	-0,97	-2,00	68	0,049	2,01	1,93
	Średnie różnice	-0,95	-1,23	1,17	68	0,247	0,59	1,30

Następnym krokiem analizy jest obliczenie wskaźnika rozbieżności między oczekiwaniami a poziomem ich zaspokojenia przez istniejący w firmie system mo-

tywacyjny. W tym celu dla każdej osoby stosuje się operację odejmowania wyników w pytaniach dotyczących oczekiwań od wyników dotyczących zaspokojenia potrzeb. Dodatkowo wartości tego wskaźnika oznaczają, że poziom zaspokojenia jest wyższy niż poziom oczekiwań. Ujemne wartości wskazują, że poziom zaspokojenia jest niższy niż poziom oczekiwań, a to oznacza potencjalne niezadowolenie z funkcjonujących sposobów motywowania w danej firmie. W tabeli 5 dokonano porównań między firmami w zakresie tak rozumianych wskaźników rozbieżności.

Okazuje się, że w obydwu firmach przypisywana ważność korzyści, które można uzyskać w pracy, jest wyższa niż ocena prawdopodobieństwa uzyskania tychże korzyści dzięki dobrej pracy. Inaczej mówiąc, oczekiwania pracowników wobec różnych gratyfikacji są wyższe niż ocena prawdopodobieństwa ich zaspokojenia. Jedynie w przypadku pochwał ze strony kierownictwa za dobrą pracę poziom zaspokojenia jest wyższy niż poziom oczekiwań.

W przypadku trzech ocenianych parametrów wskaźnik rozbieżności jest podobny w obydwu firmach (okazja do podnoszenia swoich kwalifikacji, swoboda przy wykonywaniu obowiązków i pochwała od kierownictwa). Wskaźnik rozbieżności, mogący rodzić niezadowolenie w pracy, jest silniejszy w firmie Y w czterech przypadkach – w kwestii podwyżki, wzrostu poczucia wartości, poczucia opłacalności dobrej pracy oraz pewności pracy. Natomiast w firmie X silniejsza jest rozbieżność między ważnością zyskania życzliwości współpracowników a prawdopodobieństwem jej wystąpienia dzięki dobrze wykonywanej pracy.

Podsumowanie

Teoria oczekiwań zakłada, że motywacja wynika z prawdopodobieństwa otrzymania nagrody i ważności tej nagrody. Im wyższa jest wartość nagrody i silniejsza ocena prawdopodobieństwa jej uzyskania, tym silniejsza motywacja i intensywniejsza praca, aby ją zdobyć. W przypadku badanych pracowników dwóch firm farmaceutycznych okazuje się, że ważność przedstawionych korzyści jest stosunkowo wysoka, a czynniki finansowe nie odgrywają najważniejszej roli. Badani najbardziej cenią sobie pewność pracy, co łatwo wyjaśnić sytuacją na rynku pracy oraz prestiżem tej pracy. Drugim ważnym czynnikiem jest budowanie poczucia własnej wartości przez wykonywanie swojej pracy. Istotnie mniejsze znaczenie posiada pochwała ze strony kierownika.

Warto zwrócić uwagę na kwestię wzajemnej życzliwości i przyjaźni w zespole. Tutaj odnotowaliśmy wysoką rozbieżność między ważnością zyskania życzliwości współpracowników a oceną prawdopodobieństwa jej wystąpienia dzięki dobrej pracy. Można domniemywać, że wynika to z występowania współzawodnictwa w zespole pracowniczym. Okazało się, że w większości czynników, które stanowią nagrodę za dobrą pracę, występuje rozbieżność między ważnością tych nagród dla pracowników a oceną prawdopodobieństwa ich uzyskania dzięki dobrej pracy. Oznacza to, że system motywacyjny w badanych firmach nie jest w pełni dopasowany do oczekiwań pracowników. Być może sytuacja wiąże się z tym, co napisał

Stoner (1997, s. 346): „Nieskuteczność motywowania do pracy może wynikać z niezajomości potrzeb pracowników lub z nadawania nadmiernej rangi tym potrzebom i środkom zaspokajania, które pracownicy oceniają jako drugorzędne”.

Bibliografia

- Arnold J., Cooper C.L., Robertson I.T. (1995), *Work Psychology*, Pitman, London.
- Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Furnham A. (1997), *The Psychology of Behavior at Work*, Psychology Press, Hove.
- Herzberg F. (1974), *Motivator-Hygiene Profiles. Pinpointing What Ails the Organization*, „Organizational Dynamics”, no. 3 (2).
- Snyderman B. (1974), *The Motivation to Work*, Granada, London.
- Katz D. (1983), *Motywacyjne podstawy zachowań w organizacji*, [w:] *Zachowania człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott Jr., L.L. Cummings, PWN, Warszawa.
- Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy, determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Porter L., Steers R. (1973), *Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*, „Psychological Bulletin”, no. 80.
- Shultz D., Shultz S. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wanker Ch. (1997), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.