

Wyższa Szkoła Edukacji Zdrowotnej i Nauk Społecznych
w Łodzi.

Studia Podyplomowe

Organizacja i Zarządzanie Oświatą

Praca dyplomowa

„Motywowanie pracowników w placówce oświatowej”

Monika Chowańska

Aneta Mirowski

Piotrków Trybunalski 2016

**„Sztuka motywacji czyli:
jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze”**

Alan Loy McGinnis

SPIS TREŚCI

I. WSTĘP	2
II. CZĘŚĆ TEORETYCZNA	
1. POJĘCIE MOTYWACJI	5
2. RODZAJE MOTYWACJI	5
3. ZASADY DOBREGO SYSTEMU MOTYWACYJNEG	6
4. WYBRANE TEORIE MOTYWACJI	7
5. CZYNNIKI MOTYWUJĄCE DO PRACY	15
6. NARZĘDZIA MOTYWACYJNE DYREKTORA PLCÓWKI OŚWIATOWEJ	17
III. CZĘŚĆ PRAKTYCZNA	19
IV. WNIOSKI	28
V. ZAŁĄCZNIKI	30
VI. BIBLIOGRAFIA	34

I. WSTĘP

Efektywne zarządzanie jakimkolwiek przedsiębiorstwem pozwala na działanie zgodnie z przyjętą misją oraz celami strategicznymi. Dlatego też realizacja funkcji personalnej w danej organizacji, bez względu na rozmiar działalności, nabiera większego znaczenia. Kapitał ludzki stanowi bowiem podstawową siłę napędową rozwoju firmy oraz ma istotny wpływ na jej pozycję konkurencyjną¹. Na zachowania i działania kapitału ludzkiego bardzo duży wpływ ma motywacja, która jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy.

Motywowanie do pracy to dwustronny proces między kierownictwem a podwładnymi, w którym ma miejsce oddziaływanie i wpływanie na zachowania ludzi w taki sposób, aby działania te były zgodne z zamierzeniami motywującego. Motywowanie pracowników składa się z wielu czynników, nie tylko finansowych czy chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań, dostosowanych do różnych potrzeb pracowniczych. Należy dążyć do tego, aby proces motywowania pracowników przebiegał w sposób sprawny i przyczyniał się do prawidłowej realizacji zadań i celów organizacji. Wymaga ono wiedzy o ludziach, których się motywuje. Im lepiej pozna się cechy osobowościowe, pragnienia, aspiracje, skłonności i nastawienia podwładnych, tym łatwiej znaleźć środki i oddziaływać nimi na pracowników.² Stworzenie optymalnego systemu premiowania jest niewątpliwie ważnym elementem wpływającym na efekty pracy. Motywuje on bowiem pracowników do zwiększania wydajności, jak również do poprawy jakości wykonywanej pracy. Pracownik jest „filarem” firmy. Posiadanie w firmie dobrych pracowników pozwala na wybicie się ponad inne i utrzymanie przewagi. Sukces firmy zależy od ludzkiego zaangażowania i poświęcania się sprawom zakładu pracy, a to jest możliwe dzięki skutecznej motywacji.

Placówki oświatowe są szczególnymi „firmami”, gdzie motywacje finansowe i granty są mocno ograniczone. Dyrektor szkoły w porównaniu z innymi firmami, które mają np. bilety do kina, teatru, możliwość wygrania wycieczki za osiągnięcia, dni wolne, karnety na basen itp. ma tylko do dyspozycji dodatek motywacyjny (określone kwoty przez organ

¹ A. Mikrut, R. Tomaszewicz, Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Seria: Ekonomia, 2001, Nr 1 (1/2009), s. 177-190.

² M. Siwek, Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, Rok 13, Nr 2/2009.

prowadzący), nagrodę tylko raz roku szkolnym. Dyrektor szkoły musi korzystać przede wszystkim z motywatorów pozafinansowych.

Celem niniejszej pracy było zapoznanie się i przeanalizowanie systemów motywacyjnych działających w placówkach szkolnych na terenie gminy Zgierz i zdiagnozowanie jakie czynniki są najbardziej motywujące i demotywuujące dla nauczycieli.

II.CZĘŚĆ TEORETYCZNA

1. Pojęcie motywacji

Termin motywacja lub motywowanie pochodzi od łacińskiego słowa movere oznaczającego: poruszać, powodować, wprawiać w ruch, zachęcać kogoś do czegoś, pobudzać. Termin motywacja rozumiany i definiowany jest różnie przez autorów.

W. Szewczuk określa motywację jako „zespół czynników uruchamiających celowe działanie”³Natomiast W. Okoń ujmuje ją jako „ogół motywów występujących aktualnie u danej jednostki”⁴, a motyw to „w psychologii swoisty stan organizmu pobudzający osobnika do działania, które ma zaspokoić jakąś potrzebę”. Jeszcze inną tezę sformułował A. Grzegorzcyk „motywem działania nazywamy bezpośrednio sterujące działaniem przeżycie wartości, a zbiór wszystkich motywów danego zachowania bywa nazywany motywacją”⁵. Według M. Armstronga, motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel⁶. Silnie motywowani ludzie zawsze dążą do jasno sprecyzowanych celów. Motywację określa się jako stan gotowości do podjęcia działania, a motywy jako pragnienia, impulsy wzbudzające proces motywacyjny.

Analizując powyższe definicje można stwierdzić, że motywacja stanowi wewnętrzną siłę człowieka, która uruchamia i organizuje jego zachowanie skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu.

2. Rodzaje motywacji:

- a) **Motywacja zewnętrzna** – celowe i świadome oddziaływanie na zachowania ludzi, dzięki wykorzystaniu technik motywacyjnych. Jest to motywacja pobudzająca człowieka do osiągnięcia celów, które mają dla niego wartość . Sposoby motywowania zewnętrznego prowadzą się do wszelkiego rodzaju nagród i kar: pieniądze, awans, zmiana miejsca pracy, wyróżnienie, nagroda rzeczowa, pochwała publiczna oraz bardziej osobiste, jak osobista sympatia, wsparcie, mniej formalny kontakt.

³ W. Szewczuk (red.) Słownik psychologiczny. WP, Warszawa 1979r.

⁴ W. Okoń, Nowy słownik pedagogiczny. Żak, Warszawa 1996r.

⁵ A. Grzegorzcyk, Życie jako wyzwanie. Wprowadzenie w filozofię racjonalistyczną. IFiS PAN, Warszawa 1993r.

⁶ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.211.

- b) **Motywacja wewnętrzna** - to bodźce pojawiające się samoczynnie, wykonywanie pracy przez pracownika z powodu jego osobistych zainteresowań, z chęci doskonalenia się i realizacji własnych predyspozycji.

Motywacja wewnętrzna stanowi lepszą podstawę pracy niż zewnętrzna, zatem przełożony powinien o nią dbać i wzmacniać ją na różne sposoby.

- c) **Motywacja pozytywna** – polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw do coraz lepszego urzeczywistnienia jego celów, podczas gdy spełnia on oczekiwania swojego pracodawcy. W tym typie motywacji obserwuje się np. osiągnięcie wyższych zarobków, awans, granty, większą samodzielność pracowników itp. Takie sposoby motywacji powodują znaczną aktywizację i zaangażowanie pracownika w powierzone zadania.
- d) **Motywacja negatywna** – polega na wzbudzaniu obawy, lęku lub strachu, który pobudza pracowników do pracy poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia. W tym typie motywacji stosuje się groźbę utraty części zarobków w przypadku gorszego wykonywania powierzonych zadań, zagrożenie naganą lub obniżeniem uznania, przesunięciem do pracy mniej płatnej albo o mniejszym prestiżu

3. Zasady dobrego systemu motywacyjnego

Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Motywowanie natomiast to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Pracownicy z wysoką motywacją do pracy wykonują zazwyczaj w bardzo przemyślany, logiczny sposób swoje czynności zawodowe. Szczególną pomysłowość mogą wykazywać w przewyciężaniu rozmaitych przeszkód, dostosowując strukturę swoich czynności do zmiennych warunków sytuacyjnych. Jak twierdzi T. Wach⁷, pracownik, który nie ma wysokiej motywacji do pracy, działa chaotycznie, często odrywając się od zajęć, przez co wymaga nadzoru ze strony zwierzchników.

Zdaniem wielu specjalistów, aby motywowanie było skuteczne, musi być zgodne z takimi zasadami jak⁸:

⁷ T. Wach, Motywowanie i ocenianie pracowników, Wyd. WSWZ, Warszawa 1997.

⁸ M. Grzybowski, Sprzedawca (p)obudzony, Personel, 1993, nr 1, s. 14

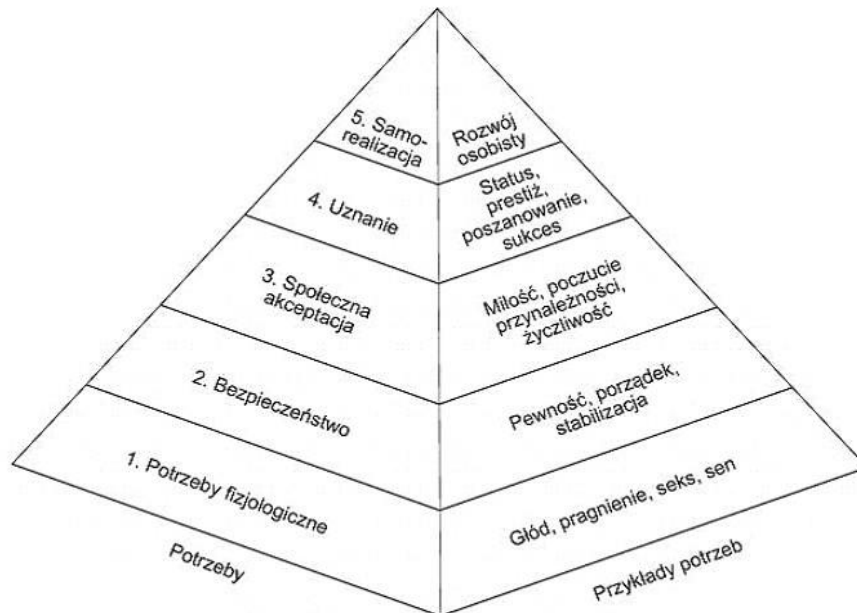
1. indywidualizacja – polega na traktowaniu każdego pracownika w indywidualny sposób, biorąc pod uwagę jego kwalifikacje, zakres obowiązków i predyspozycje. Za dobrze wykonaną pracę należy chwalić pracownika, ponieważ wtedy będzie on starał się dać z siebie jak najwięcej,
2. konkretność – przejawia się w stosowaniu jednolitych i jasno sprecyzowanych kryteriów oceny dla wszystkich członków organizacji. Zarówno kary, jak i nagrody, powinny być adekwatne do czynów,
3. systematyczność – powinna się przejawiać w stałym zauważaniu i odnoszeniu się do dokonań pracownika, który powinien czuć, że jest organizacji potrzebny. Jego działalność powinna być korygowana lub wzmacniana za pomocą uwag i bodźców,
4. kompleksowość – polega na stosowaniu możliwie szerokiej gamy niejednorodnych i stopniowalnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną pracowników. Menadżerowie powinni chwalić za wydajność, ale i udzielać krytycznych uwag za niedociągnięcia w pracy,
5. naukowość– podejście do działania motywacyjnego kierownika polega na ciągłym doskonaleniu metod motywowania podwładnych przez pogłębianie swej wiedzy w zakresie psychologii i socjologii kierowania.

4. Wybrane teorie motywacji

Istnieje wiele teorii motywacji. Do najbardziej znanych należą:

a) Model hierarchii potrzeb A.H. Masłowa.

Kluczową tezę w jego modelu jest stwierdzenie, że człowiek zaspokaja swoje potrzeby po kolei, zaczynając od tych z niższego rzędu. Piramida jest graficznym zobrazowaniem modelu, co pokazuje poniższy rysunek.



Przez potrzeby fizjologiczne (biologiczne) rozumiemy te potrzeby, które związane są z koniecznością prawidłowego funkcjonowania organizmu. Potrzeby bezpieczeństwa związane są z programami emerytalnymi, pewnością zatrudnienia, opieką zdrowotną, możliwością zapewnienia rozwoju dzieci. Potrzeby przynależności są związane z uczestnictwem w życiu społecznym organizacji, kontaktami ze współpracownikami, poczuciem bycia członkiem zespołu. Potrzebę szacunku można realizować poprzez awanse, powierzanie odpowiedzialnych zadań, samodzielność, informowanie, uznanie. Potrzeba samorealizacji, znajdująca się na szczycie hierarchii, jest związana z pełnym zaangażowaniem pracownika w pracę.

Przekładając to na praktykę zarządzania: kierownictwo powinno motywować pracowników uwzględniając szczebel hierarchii potrzeb każdego pracownika.

b) Dwuczynnikowa teoria F.HERZBERGA

F. Herzberg wskazał na istnienie dwóch czynników:

- **podstawowych** – higieny
- **wyższego rzędu** – motywacyjnych



Czynniki zewnętrzne, zwane czynnikami niezadowolenia lub higieny (czynniki higieny należy rozumieć w znaczeniu higieny mentalnej w psychiatrii, tzn. są to czynniki niezbędne, ale niewystarczające dla zachowania równowagi człowieka), odnoszą się do kontekstu pracy (środowisko pracy). Dotyczą one m.in. stylu zarządzania, polityki przedsiębiorstwa, stosunków międzyludzkich, czy warunków pracy i wynagrodzeń. Są to czynniki, które pozwalają likwidować niezadowolenie.

Czynniki wewnętrzne, zwane również czynnikami zadowolenia lub motywacyjnymi, odnoszą się do treści pracy. Dotyczą one m.in. zainteresowania pracą, osiągnięć, uznania, odpowiedzialności, czy też możliwości promocji. Czynniki te przyczyniają się do zwiększania satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników.

Podstawowy wniosek, który można wyciągnąć z teorii F. Herzberga to: dobre warunki pracy i wynagrodzenie same w sobie nie motywują nas do zaangażowania w pracę, są jedynie niezbędne do tego, abyśmy nie byli niezadowoleni. To, co naprawdę nas motywuje do pracy i jest źródłem satysfakcji, to osiągnięcia i uznanie.

c) Teoria ERG

C. Alderfer dokonał znacznej modyfikacji przedstawionej wcześniej teorii Masłowa. Według niego hierarchiczna klasyfikacja potrzeb nie odzwierciedla złożoności zachowania człowieka. Odczuwanie potrzeb przez ludzi ma charakter bardziej dynamiczny oraz ciągły, tzn. ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie.

C. Alderfer dokonał rozdziału potrzeb według czasu ich odczuwania na:

- krótkotrwałe,
- długotrwałe
- okazjonalne.

Według autora pod pojęciem motywacji należy rozumieć pragnienie zaspokojenia potrzeb sklasyfikowanych w następujących grupach:

E – existence- **Potrzeby egzystencji** - do których należą m.in. potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy (w teorii Masłowa potrzeby niższego rzędu),

R – relatedness - **Potrzeby stosunków społecznych** potrzeby i aspiracje, potrzeba integracji w zespole (według Masłowa potrzeby społeczne)

G – growth - **Potrzeby rozwoju osobowego** (według Masłowa potrzeby wyższego rzędu).

Według Alderfera demotywacja człowieka pojawia się, gdy człowiek nie może zaspokoić danej potrzeby i w wyniku niezadowolenia przenosi swoje pragnienia na inną kategorię potrzeb.

d) Teoria X i Y Mc Gregora.

Teoria Mc Gregora wyróżnia dwie postawy ludzi:

Teoria X - praca jest traktowana jako przymus, ludzie unikają pracy i odpowiedzialności. Chcą otrzymywać wyraźne dyrektywy. Cenią sobie bezpieczeństwo. Kierownictwo musi stosować kary, aby przymuszać ludzi do pracy.

Teoria Y - zakłada natomiast, że praca jest naturalnym zachowaniem człowieka i ludzie angażują się w realizację zadań, biorąc na siebie odpowiedzialność.

TABELA .Teoria X i Y Mc Gregora

Teoria X	Teoria Y
Człowiek nie lubi pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał.	Praca jest niezbędna dla rozwoju psychologicznego człowieka.
Człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać, by podjął należyte wysiłki.	Człowiek chce się interesować pracą i w odpowiednich warunkach może się nią cieszyć.
Człowiekiem trzeba kierować, gdyż nie przyjmuje odpowiedzialności, lecz jej unika.	Człowiek sam się kieruje w stronę akceptowanych celów.
_____	W odpowiednich warunkach człowiek poszukuje odpowiedzialności i przyjmuje ją.
_____	Dyscyplina wewnętrzna jest bardziej skuteczna i może być bardziej surowa niż dyscyplina zewnętrzna.
Człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze.	W odpowiednich warunkach człowiek jest motywowany pragnieniem zrealizowania swojego potencjału.
Człowiek jest motywowany głównie przez obawę o bezpieczeństwo.	_____
Ludzie na ogół nie są twórczy - nie dotyczy to jedynie obchodzenia zasad zarządzania.	Twórczość i pomysłowość są zjawiskiem powszechnym i na ogół niedostatecznie wykorzystywanym.

e) Teoria D. McClellanda.

D. McClelland wyodrębnił trzy podstawowe potrzeby pracowników:

1. Potrzeba osiągnięć
2. Potrzeba przynależności.
3. Potrzeba władzy.

Potrzeba osiągnięć stanowi jeden z najsilniejszych motywów do pracy. Potrzebę osiągnięć można zdefiniować jako chęć wyróżnienia się (osiągnięcia powodzenia) w sytuacji konkurencyjnej. Stymulacją tego typu potrzeb powinna być szczególnie zainteresowana kadra zarządzająca. Pracownik, który chce pokazać, że jest lepszy od innych będzie miał dużą wewnętrzną motywację do jak najlepszego wykonania powierzonego mu zadania. Realizację tego celu traktował będzie jako duże swoje osiągnięcie, co w celu spotęgowania jego motywacji powinno być dostrzeżone przez zarządzającego. Według McClellanda potrzeba osiągnięć jest niewspółmiernie silniejsza z pozostałymi przez niego wyróżnionymi potrzebami. McClelland uważał, że potrzeby osiągnięć nie dziedziczy się, lecz wynika ona z doświadczenia zdobytego w trakcie dzieciństwa. W celu stymulowania tej potrzeby należy dawać pracownikom duży zakres swobody działania pamiętając przy tym, że za osiągnięcie ustalonych celów należy wynagradzać.

Potrzeba przynależności – dążenie do utrzymania ciepłych, przyjacielskich stosunków z innymi ludźmi.

Potrzeba władzy – rozumiana jako pragnienie wywierania wpływu w grupie i kontrolowania otoczenia.

f) Teoria oczekiwań

Formalne ramy **teorii oczekiwań** zostały zdefiniowane przez Victora Vrooma. Cała teoria opiera się na założeniu, że motywacja jednostki zależy od jej siły pragnienia oraz prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Ludzie mają wybór w jaki sposób mogą się zachować i dokonują go w zależności od oczekiwanych wyników.

Motywacja mobilizuje jednostkę do poniesienia wysiłku, który wraz z połączeniem indywidualnych umiejętności jednostki oraz warunkami otoczenia prowadzi do oczekiwanych osiągnięć w pracy. Osiągnięcia te skutkują różnymi wynikami, przy czym

każdemu z nich jednostka przypisuje inną wartościowość. Naturalnie jednostka zakłada, że wzrost poniesionego wysiłku zaowocuje wyższymi osiągnięciami.⁹



Model motywowania oparty na oczekiwaniach

Można zatem wyciągnąć wniosek, iż według teorii oczekiwań poszczególne osoby mają motywację, jeżeli dostrzegają sprzyjającą kombinację tego co jest dla nich ważne i tego, czego oczekują jako nagrody za ich wysiłek. Nagrody można podzielić na dwie grupy: nagroda wewnętrzna (natury psychologicznej, odczuwana bezpośrednio przez daną osobę), oraz nagroda zewnętrzna (uzyskiwana od kogoś z zewnątrz, od kierownika, zespołu). Z punktu widzenia osoby zarządzającej należy więc ustalić jakie nagrody są cenione przez każdego z podwładnych, wyznaczyć pożądany poziom efektywności, zapewnić realność ustalonego poziomu efektywności, powiązać nagrody z wynikami pracy, analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody oraz zapewnić odpowiedni poziom nagród.

g) Teoria sprawiedliwości

Adams, opracowując teorię sprawiedliwości, założył, iż ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena przez pracownika sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody. Przy takim założeniu, sprawiedliwość można określić jako stosunek nakładów pracy pracownika do uzyskanych przez niego nagród w porównaniu do nagród przyznawanych innym za podobne nakłady. W takim aspekcie pracownik jest zmotywowany i zadowolony jeśli to co otrzyma w zamian za poniesiony wysiłek jest dla niego odpowiednie i proporcjonalne do poniesionego wysiłku. Poczucie sprawiedliwości i sprawiedliwej nagrody jest silnym czynnikiem motywującym. W momencie, kiedy zdaniem

⁹ Ricky W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996

pracownika wystąpiła niesprawiedliwość, narasta w nim stan napięcia. W takim przypadku ma miejsce proces rozładowania tego stanu poprzez, na przykład, odpowiednie zmodyfikowanie zachowań dążące zazwyczaj do zmniejszenia własnych wysiłków. Pracownik może więc mieć poczucie, że jego wysiłki zostały sprawiedliwie nagrodzone, zbyt nisko lub zbyt wysoko. Poczucie sprawiedliwości jest więc rezultatem równości obu stosunków. Osoba zarządzająca musi zawsze brać pod uwagę sposób nagradzania innych pamiętając o stałym porównywaniu się przez pracowników.

h) Teoria wzmocnienia

Teoria wzmocnienia kojarzona jest z psychologiem B. F. Skinnerem, który opisał skłonności człowieka do powtarzania tych zachowań z przeszłości, które przyniosły pozytywne skutki przy jednoczesnym unikaniu tych zachowań, które mają negatywne skutki. Zostało to w skrócie nazwane „prawem skutku” , za którym idzie bezpośrednio „prawo efektu”. Polega to na tym, że ludzie starają się osiągać cele w pracy wiedząc, iż może to prowadzić do nagrody. Zgodnie z tą teorią „człowieka cechuje motywacja, jeżeli jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wzorami zachowań” . Z punktu widzenia dyrektora/ kierownika ważna jest świadomość możliwości modyfikacji zachowań, którą stosuje właśnie wyżej opisana teoria wzmocnienia. Jeżeli dyrektor chce zmienić pracownika może on zmienić skutki jego zachowań korzystając z czterech powszechnie stosowanych technik modyfikacji (wg Stonera):

1. wzmocnienie pozytywne – zachęcanie do zmian i pożądaných zachowań poprzez pozytywne skutki, takie jak podwyżka czy nagroda,
2. uczenie się unikania – unikanie ze strony pracowników nieprzyjemnych skutków zachowań, takich jak krytyka lub niska ocena,
3. wygaszanie – inaczej brak wzmocnienia,
4. karanie – wymierzanie kary, czyli powodowanie ujemnych skutków zachowań u pracowników.

Przedstawiony zestaw wybranych definicji oraz teorii motywacji pozwala określić motywację jako szeroki zespół czynników mających wpływ na świadome lub nieświadome procesy myślowe człowieka a następnie zespół jego zachowań.

5. Czynniki motywujące do pracy

Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania, które mają zapewnić wysoki poziom motywacji pracowników. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników. Istotne znaczenie w procesie motywacji pracowników ma zapewnienie im odpowiedniej satysfakcji z pracy.

Odpowiednio zmotywowany pracownik lepiej wykonuje swoją pracę. Dorobek naukowy w zakresie identyfikowania, definiowania, klasyfikacji czynników motywacyjnych jest duży. Poniżej przedstawiono tabelę opisującą czynniki motywacyjne i ich podział ze względu na różne kryteria.

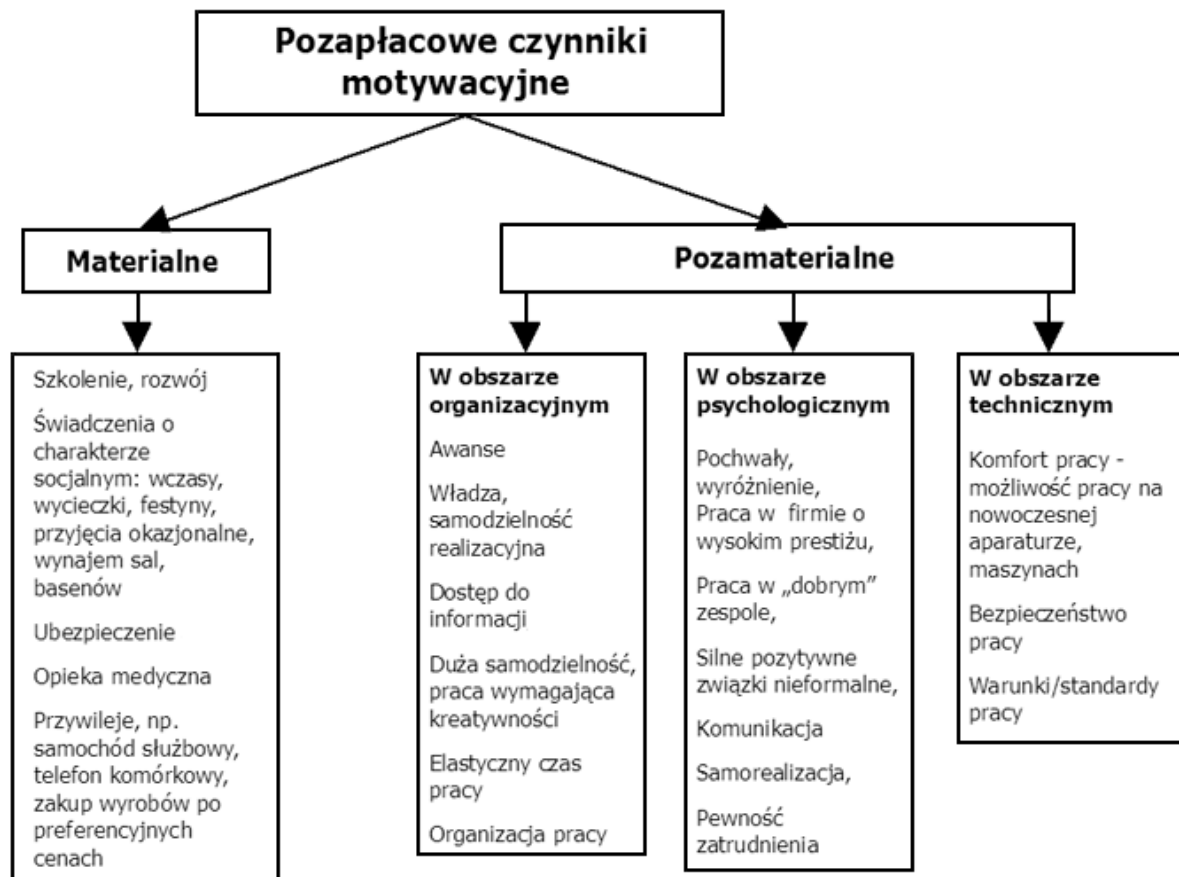
Klasyfikacja czynników motywujących

Kryterium podziału	Podział
Rodzaj zaspokajanych potrzeb	<ul style="list-style-type: none">• Czynniki podstawowe – zaspokajanie potrzeb egzystencji• Czynniki wyższego rzędu – dotyczą potrzeb społecznych, a także wysublimowanych form zaspokajania potrzeb podstawowych
Kierunek oddziaływania	<ul style="list-style-type: none">• Pozytywne (nagrody) – wzmacniają zachowania pożądane i motywują do podejmowania inicjatywy i dodatkowego wysiłku• Negatywne (kary) – motywują do unikania zachowań niepożądanych; działają tak długo, jak długo trwa zagrożenie
Zakres oddziaływania	<ul style="list-style-type: none">• Wewnętrzne – sprzyjają realizacji wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie• Zewnętrzne – nastawione na realizację wartości instrumentalnych, służą do realizacji innych wartości
Sposób oddziaływania	<ul style="list-style-type: none">• Indywidualne• Zespołowe
Forma	<ul style="list-style-type: none">• Płacowe• Pozapłacowe

Źródło: Zasoby ludzkie w firmie, red. A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 2000, s. 216 [w:] Z. Ciekanowski, Czynniki i instrumenty kształtujące motywację, Siedlce 2012, s. 89

Współczesna organizacja nie jest w stanie ciągle stosować materialnych czynników motywacji, a podwyżki płac są częściej wyrównaniem wartości wynagrodzeń w związku z występowaniem zjawiska inflacji niż uznaniem za pracę. W tym kontekście rola czynników pozapłacowych w procesie motywacji wzrasta i firmy są zainteresowane wiedzą i

wskazówkami, jak motywować pracowników bez kosztów. Obraz czynników pozapłacowych przedstawia poniższy wykres.



Motywatory pozapłacowe spełniają funkcję motywacyjną dwójako. Z jednej strony wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców płacowych, stanowią wyróżnienie dla pracownika. Z drugiej motywatory te działają autonomicznie i są szczególnie skuteczne w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samorealizacji.

W celu odpowiedniego sposobu motywowania pracowników, najpierw trzeba się dowiedzieć, z jakim typem człowieka będziemy współpracować i jaką rolę odgrywa on w przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby umieścić go w odpowiednim miejscu w hierarchii potrzeb. Inaczej motywuje się ludzi, którzy wykonują rutynowe zadania, a w zupełnie inny sposób osoby, których zadania są związane z kreatywnym myśleniem i tworzeniem nowych rzeczy.¹⁰

¹⁰ Pink D. H., 2011, Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację, Studio EMKA, Warszawa.

6. Narzędzia motywacyjne dyrektora placówki oświatowej

Motywowanie do pracy polega na stosowaniu szeregu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka.

Narzędzia motywacyjne, stosowane w oświacie według Penca:

NARZĘDZIA MOTYWACYJNE	OŚWIATA
1.rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać i dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych	Dyrektor ma możliwość przeprowadzenia rozmowy z przyszłym pracownikiem i dokonać analizy potrzeb i dostosować ofertę do oczekiwań. Jednakże pracownik rzadko ma możliwość negocjacji
2.wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników, rozumienie współzależności ich pracy z pracą kolegów, z wymaganiami odbiorców i otoczenia;	Praca całego grona pedagogicznego prowadzi do rozwoju jednostki oraz rozwoju placówki.
3. ustalanie płac podstawowych, a także ruchomej części płacy zależnej od dodatkowego wkładu pracy i inwencji	Dyrektor posiada ustalone stawki dla nauczycieli na poszczególnych stopniach awansu zawodowego. Do dyspozycji ma nagrody.
4.okresowe oceny pracowników w celu dokonania korekt w ich wykorzystaniu, sterowaniu ich rozwojem, itp.	Dyrektor zobowiązany jest do prowadzenia nadzoru pedagogicznego.
5.uruchomienie gamy bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich	Dla wielu nauczycieli takie właśnie bodźce są ważniejsze niż płaca.

Postacią kluczową, mającą największy wpływ na motywację nauczycieli do pracy – dyrektora szkoły. Od niego, jego sposobu zarządzania instytucją i zespołem pracowników

zależy w dużym stopniu poziom motywacji do pracy. Sądzi się, że szkoła z całkiem średnimi nauczycielami odniesie sukces z dobrym dyrektorem, a rada pedagogiczna wybitnych nauczycieli nie uczyni szkoły wybitną pod słabym kierownictwem. Dyrektor decyduje o tym, co się dzieje w szkole, jaka jest atmosfera i dyscyplina pracy. Dyrektor odgrywa najważniejszą rolę przy wprowadzaniu zmian i wszelkich innowacji. On może do nich przekonać i zachęcić, a co najmniej zniwelować opór i strach. Dyrektor dowartościowuje, docenia osiągnięcia, znajduje inne niż finansowe sposoby wyrażenia uznania. Nauczyciele to indywidualiści; dyrektor musi znaleźć sposoby motywacji poszczególnych osób: jednych zachęcić, innych trochę „popchnąć”, kolejnych systematycznie kontrolować.

Najważniejsza dla dobrej pracy nauczyciela jest motywacja wewnętrzna. Dla większości nauczycieli głównym czynnikiem motywacyjnym są nadal pieniądze, pensja, dodatek motywacyjny, nagrody.

Wysokość dodatku motywacyjnego zależy nie tylko od osiągnięć nauczyciela w pracy dydaktycznej i opiekuńczo-wychowawczej, ale również od organów prowadzących (gmin czy powiatów), które ustalają zasady jego naliczania w podległych placówkach, a co za tym idzie ogólną kwotę, którą dysponuje dyrektor.

Dobry dyrektor to dobry lider, ale też osoba o wysoko rozwiniętych cechach interpersonalnych.

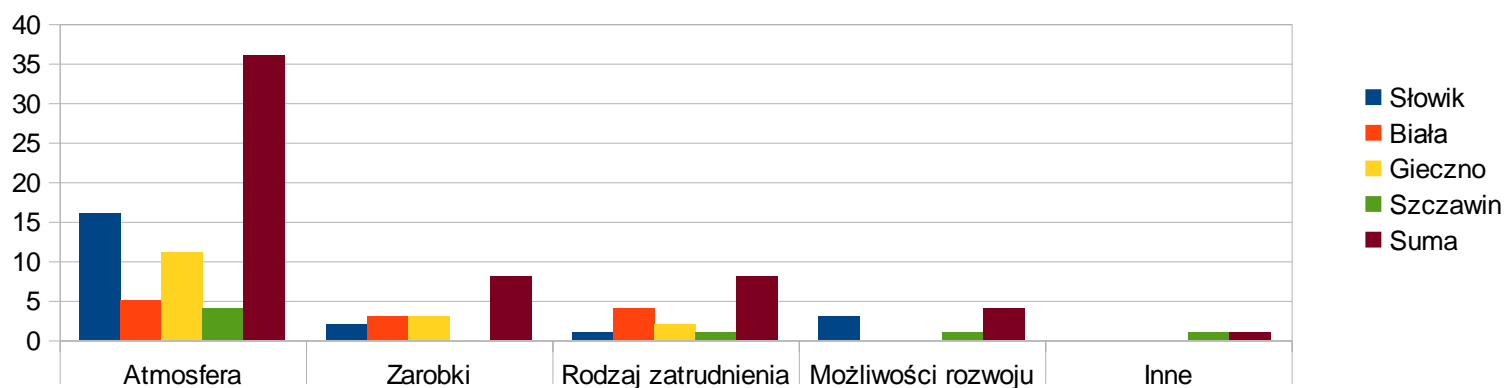
III. CZĘŚĆ PRAKTYCZNA

Czynniki motywujące i demotywujące nauczycieli do pracy

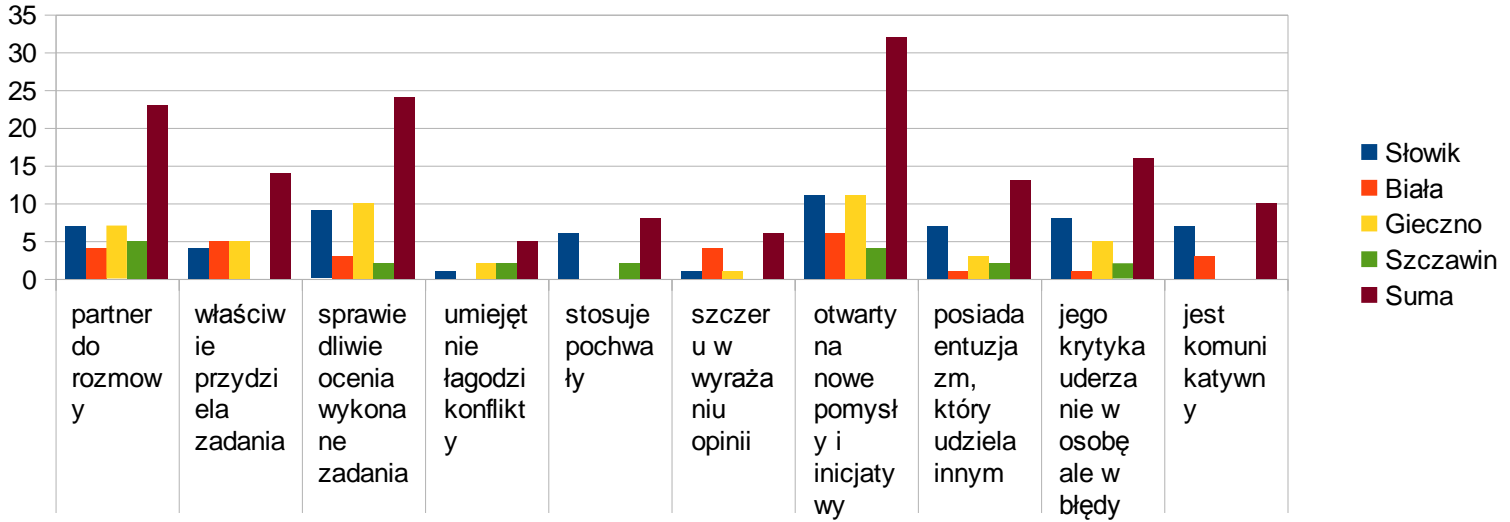
Jako narzędzie badawcze wykorzystano ankietę, składającą się z 16 pytań (załącznik nr 1). W ankiecie brały udział cztery placówki z terenu gminy Zgierz – Zespół Szkolno - Gimnazjalny w Słowiku, Zespół Szkolno - Gimnazjalny w Giecznie, Zespół Szkolno - Gimnazjalny w Szczawinie i Szkoła Podstawowa w Białej. Ankietowanych było w sumie 55 nauczycieli.

Wyniki przedstawiono na poniższych wykresach:

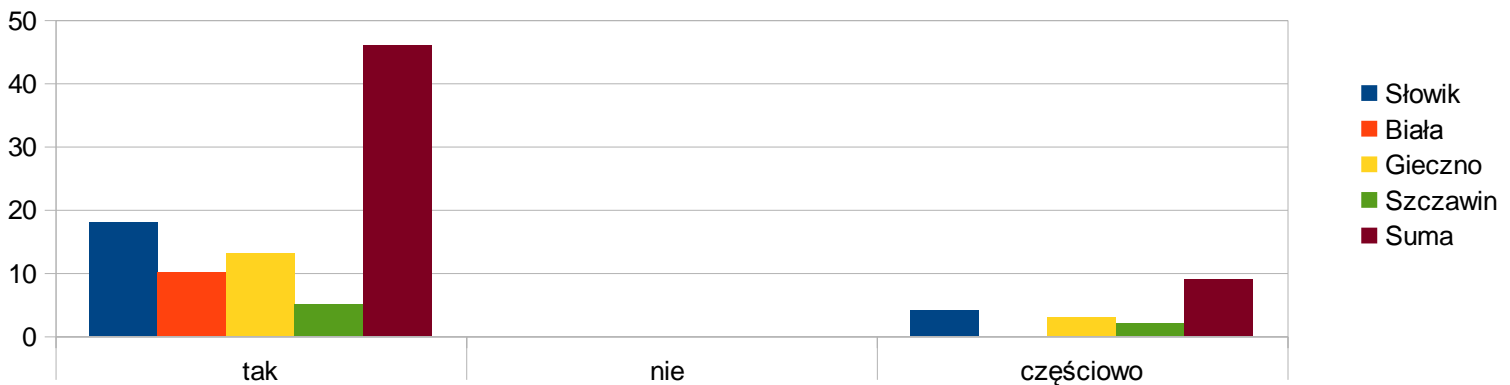
1. CO WEDŁUG CIEBIE JEST NAJWAŻNIEJSZE W PRACY, CO POSTAWIŁBYŚ NA PIERWSZYM MIEJSCU?



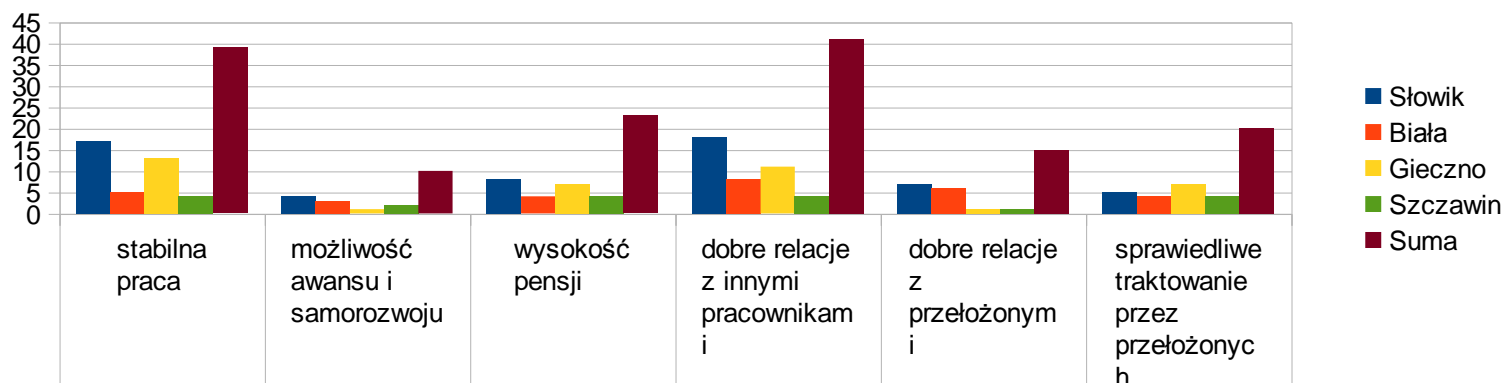
2. JAKI POWINIEN BYĆ WEDŁUG CIEBIE DOBRY LIDER?



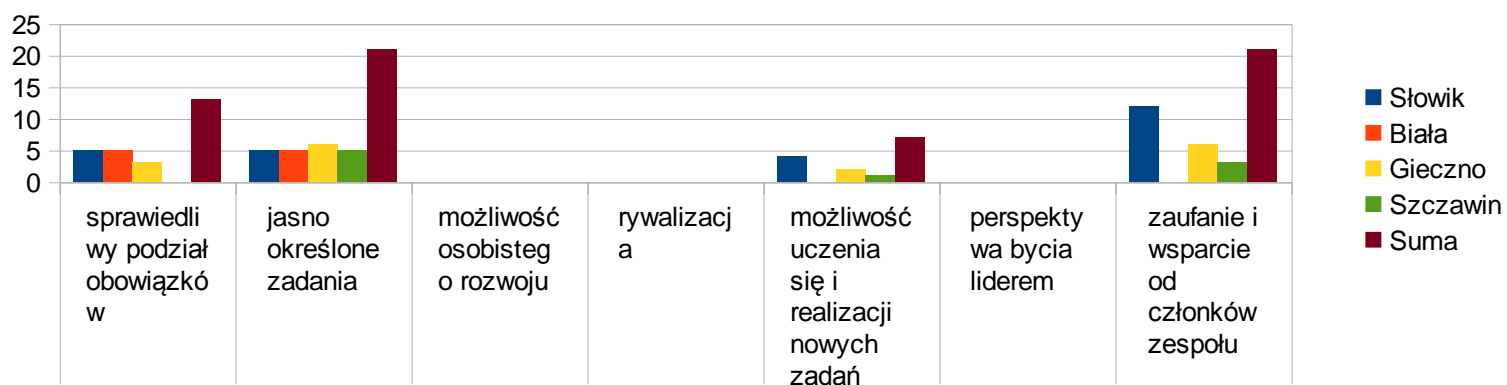
3. CZY JESTEŚ OSOBĄ ZADOWOLONĄ ZE SWOJEJ PRACY?



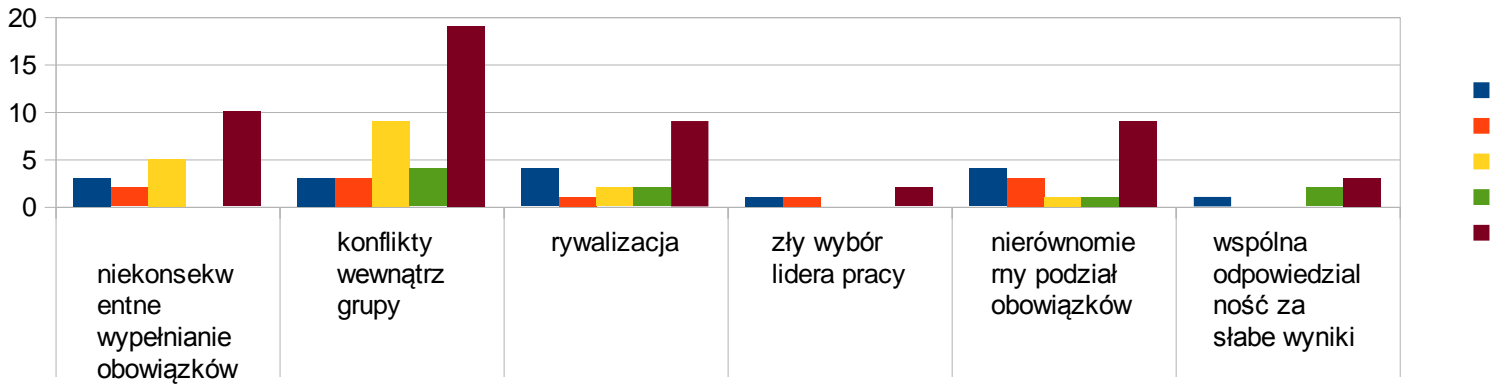
4. CO WEDŁUG CIEBIE MA NAJWIĘKSZY WPŁYW NA ZADOWOLENIE Z WYKONYWANEJ PRZEZ SIEBIE PRACY?



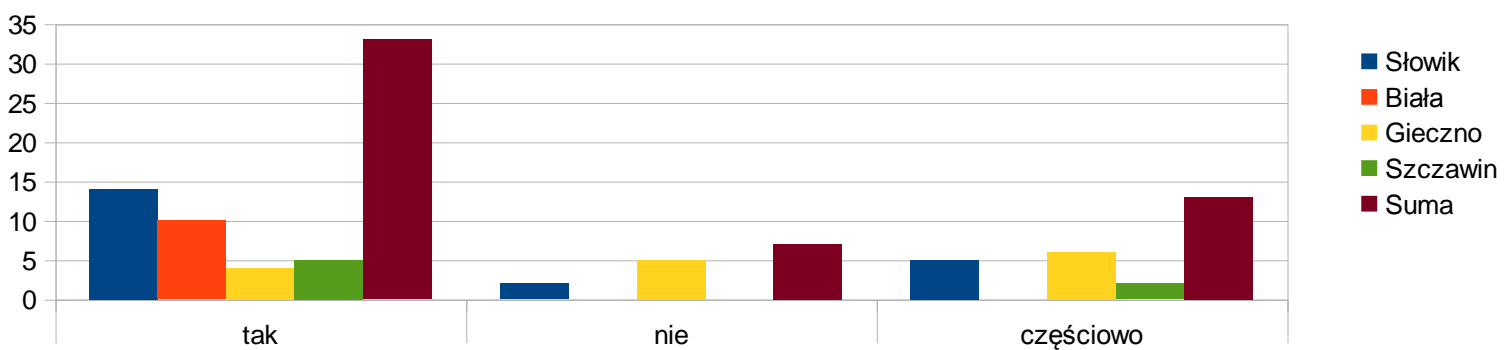
5. CO JEST DLA CIEBIE NAJWAŻNIEJSZE W PRACY ZESPOŁOWEJ?



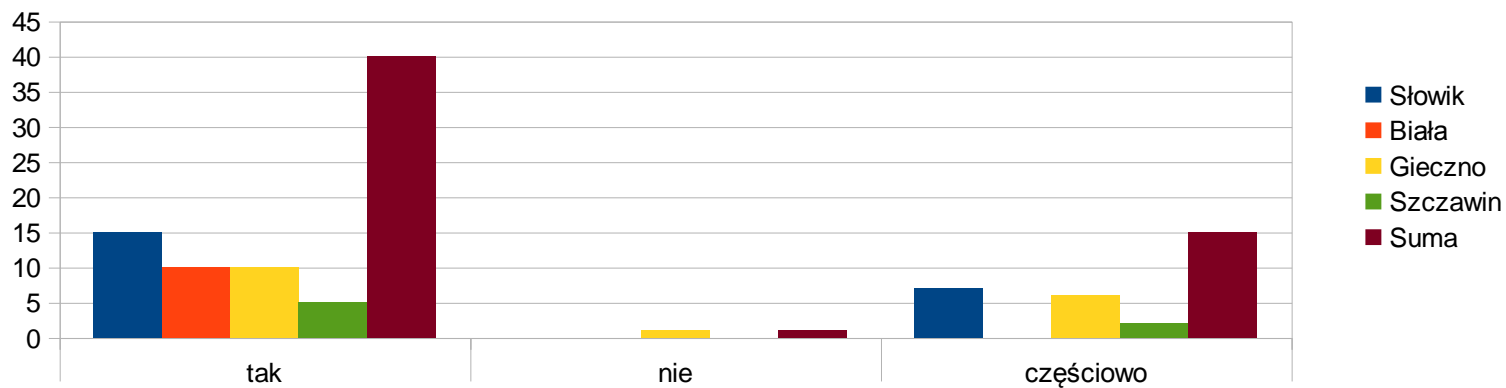
6. CO JEST WEDŁUG CIEBIE NAJWIĘKSZĄ WADĄ PRACY W ZESPOLE?



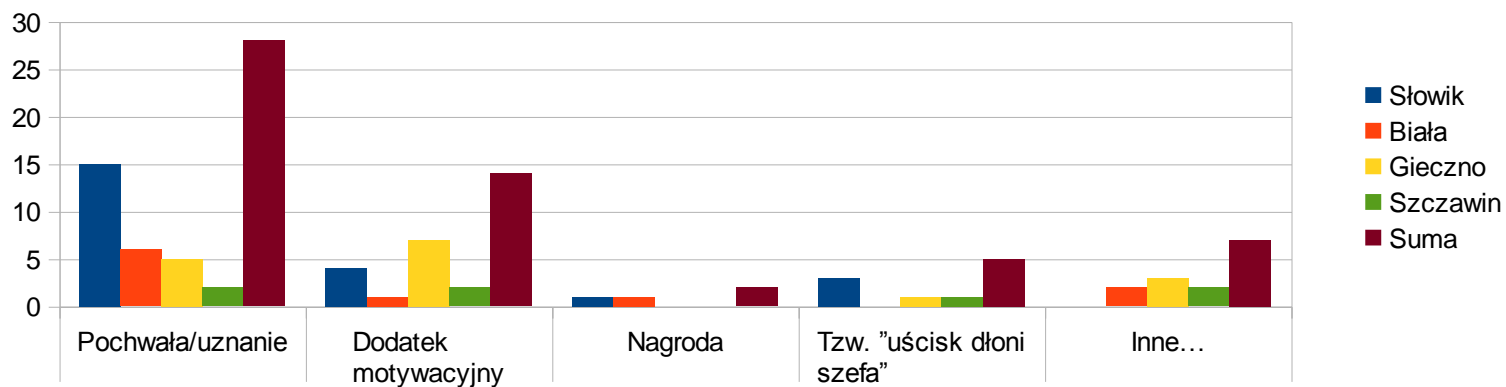
7. CZY STOSOWANY W TWOJEJ PLACÓWCE SYSTEM PRYZNAWANIA NAGRÓD PRACOWNIKÓW JEST DLA CIEBIE ZROZUMIAŁY?



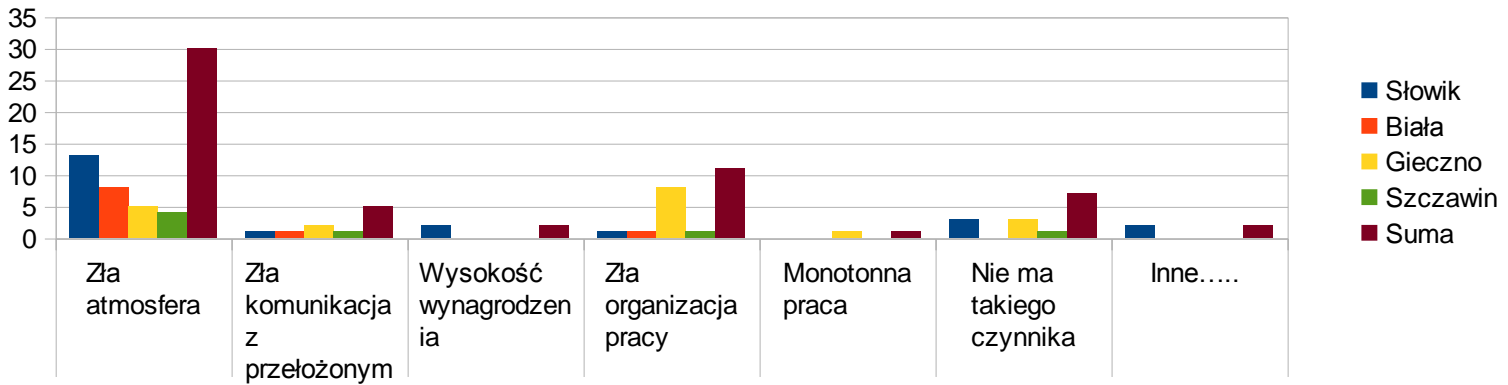
8. CZY JESTEŚ OSOBĄ ZMOTYWOWANĄ DO PRACY?



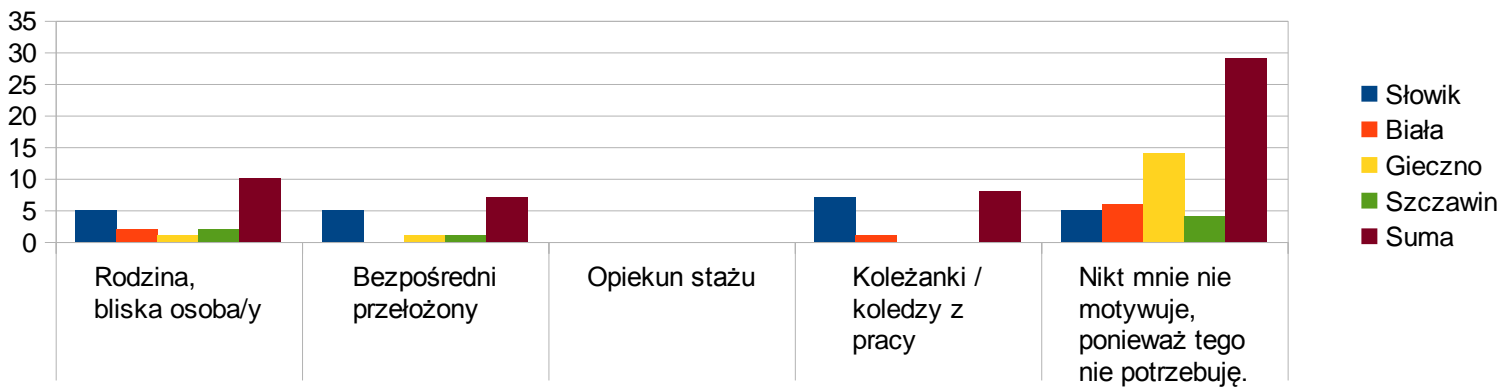
9. CO CIEBIE NAJBARDZIEJ MOTYWUJE DO PRACY?



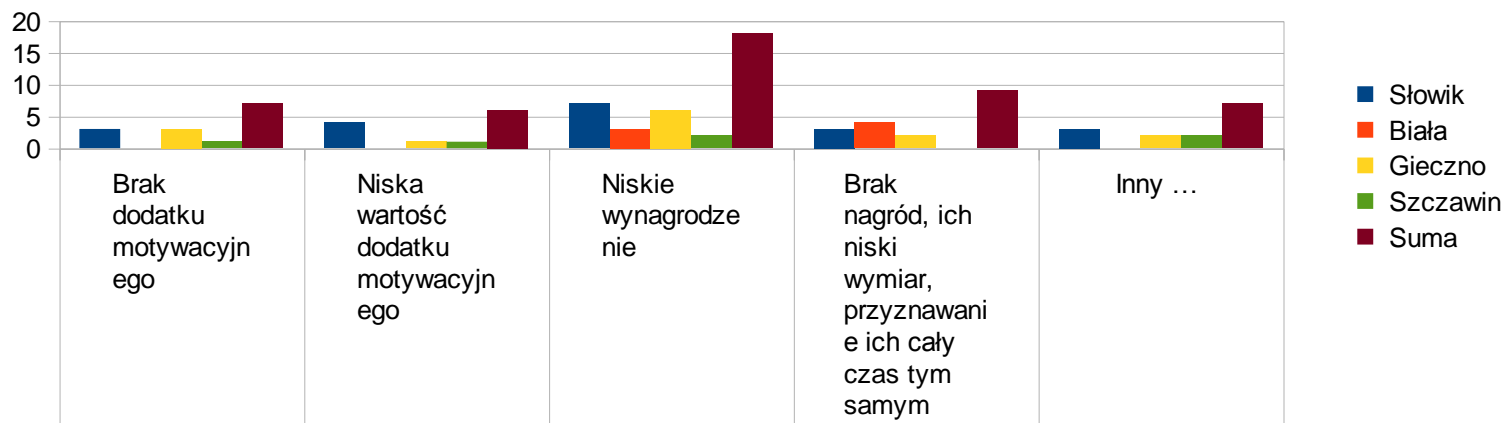
10. KTÓRY Z PONIŻSZYCH CZYNNIKÓW JEST DLA CIEBIE NAJBARDZIEJ DEMOTYWUJĄCY W MIEJSCU PRACY?



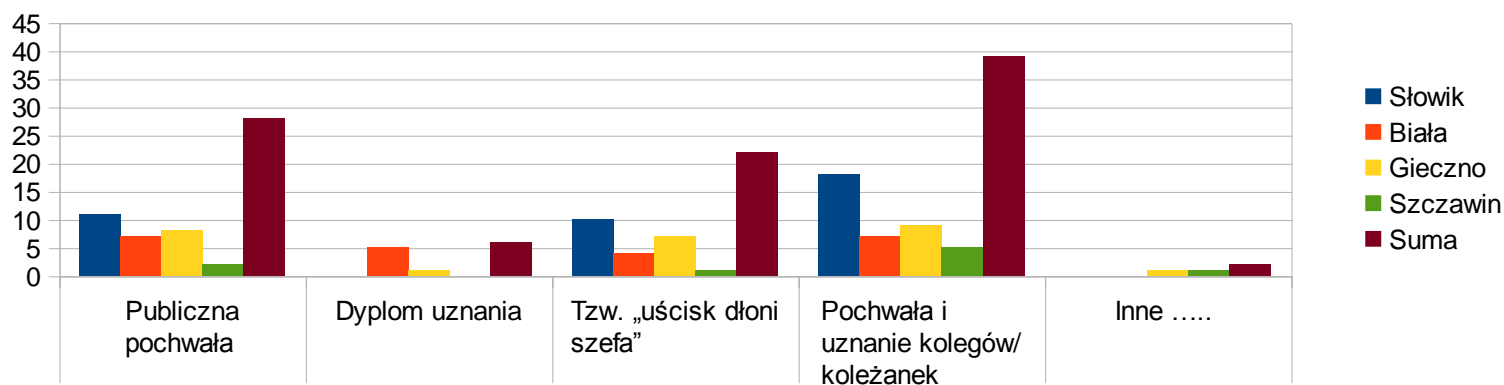
11. KTO CIEBIE NAJBARDZIEJ MOTYWUJE DO PRACY?



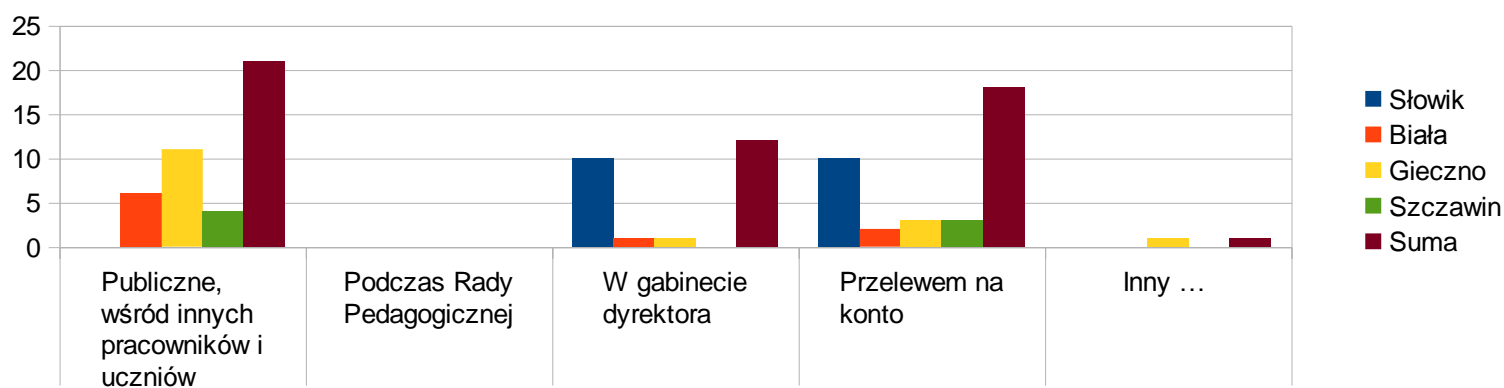
12. KTÓRY Z BODŹCÓW PŁACOWYCH NAJBARDZIEJ CIĘ DEMOTYWUJE DO PRACY?



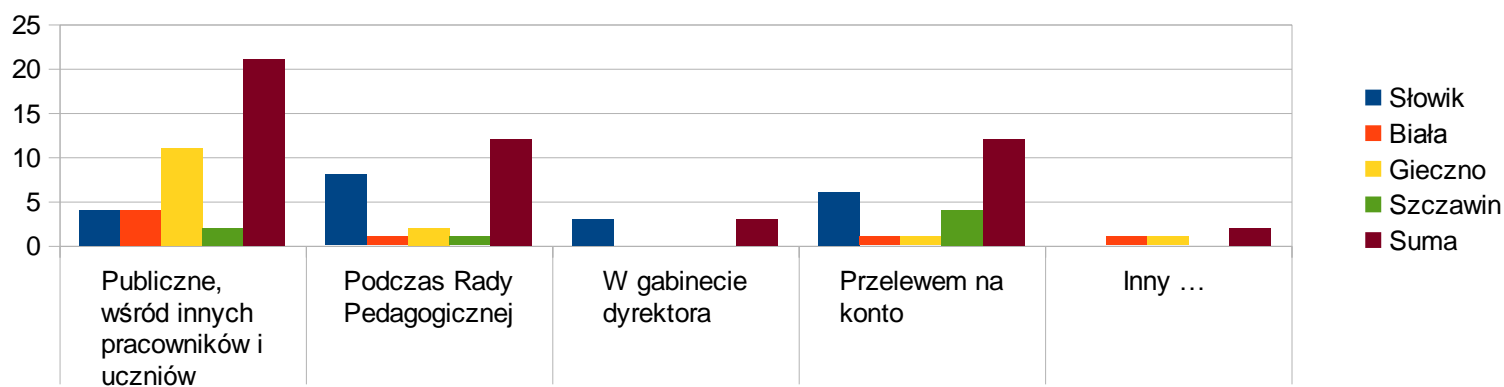
13. PROSZĘ ZAZNACZYĆ CZYNNIKI MOTYWACYJNE POZAFINANSOWE, STOSOWANE W TWOJEJ PLACÓWCE.



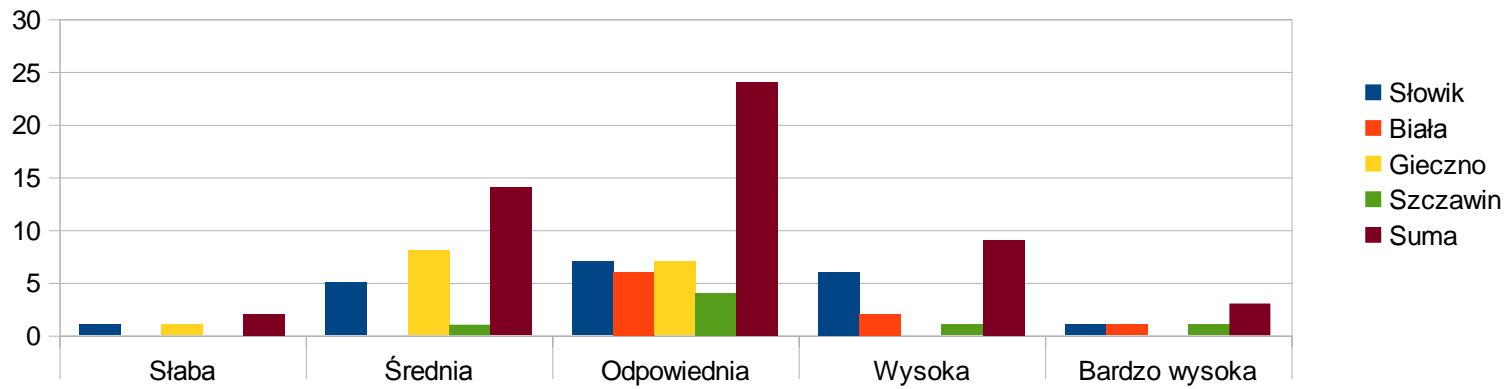
14. W JAKI SPOSÓB SĄ PRYZNAWANE NAGRODY W TWOJEJ PLACÓWCE?



15. JAKI SPOSÓB PRYZNAWANIA NAGRODY BYŁBY NAJBARDZIEJ MOTYWUJĄCY DLA CIEBIE?



16. JAK OCENIASZ SKUTECZNOŚĆ SYSTEMU MOTYWACYJNEGO W SWOJEJ PLACÓWCE?



IV. WNIOSKI

Na podstawie opracowanych wyników ankiety zauważono, że bardzo ważną rolę w pracy odgrywa atmosfera w placówce, otwarty na nowe pomysły i inicjatywy dyrektor, który jednocześnie jest dobrym partnerem do rozmowy i sprawiedliwie ocenia wykonanie zadań.

Wśród ankietowanych 84% jest zadowolonych ze swojej pracy.

Największymi motywatorami są:

- Dobre relacje z innymi pracownikami
- Stabilna praca
- Zaufanie i wsparcie od członków zespołu
- Jasno określone przez dyrektora zadania
- Wysokość pensji
- Sprawiedliwe traktowanie przez przełożonych
- Sprawiedliwy przydział obowiązków
- Pochwała i uznanie przez dyrektora
- Przyznany dodatek motywacyjny
- Inne – sukcesy uczniów, zadowolenie rodziców,

Największymi demotywatorami są:

- Konflikty wewnątrz grupy
- Rywalizacja
- Nierównomierny podział obowiązków
- Zła atmosfera w pracy
- Zła organizacja pracy

Analizując wykresy najbardziej motywującym dla nauczycieli jest publiczny sposób wręczania nagród, wśród innych pracowników szkoły i uczniów.

Ankietowani określają skuteczność systemu motywacyjnego w swoich placówkach jako odpowiedni.

Podsumowując, system motywowania musi podlegać okresowym modyfikacjom w organizacji pod wpływem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Motywowanie pracowników, aby było skuteczne, musi opierać się na korzystaniu z dorobku różnych teorii związanych z motywowaniem. System powinien być dostosowany do potrzeb pracowników danej organizacji, budowany od strony danego podmiotu (organizacji) oraz od strony samego pracownika. Człowiek w organizacji musi kształtować motywację wewnętrzną, czyli chęć pracy i podejmowanie licznych działań do osiągnięcia danego celu. Nie ma gotowej recepty na osiągnięcie sukcesu przez pryzmat motywowania pracowników. Placówka, aby mogła przetrwać, musi kształtować system motywowania.

Dorobek teorii motywowania może posłużyć do tworzenia systemu odpowiedzialnego za efektywność pracowników.

12 zasad wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze według Alana Loy McGinnis¹¹:

1. Od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co najlepsze
2. Zauważaj potrzeby drugiego człowieka
3. Wysoko ustawiaj poprzeczkę doskonałości
4. Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej
5. Jeśli ktoś zdąży tam, gdzie ty – dołącz do niego
6. Wykorzystuj wzorce, by zachęcać do sukcesu
7. Okazuj uznanie i chwal osiągnięcia
8. Stosuj mieszankę wzmacniania pozytywnego i negatywnego
9. Potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany
10. Nagradzaj współpracę
11. Pozwalaj, by w grupie zdarzały się burze
12. Staraj się własną motywację utrzymywać na wysokim poziomie.

¹¹ McGinnis Loy A., *Sztuka motywacji czyli: jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1994

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1

Ankieta dla nauczycieli

Uprzejmie prosimy o wypełnienie poniższej ankiety, która jest potrzebna do realizacji naszej pracy dyplomowej z Zarządzania Oświatą.

Dziękujemy ☺

Aneta Mirowski

Monika Chowańska

1. Co według Ciebie jest najważniejsze w pracy, co postawiłbyś/postawiłabyś na pierwszym miejscu? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Atmosfera
- Zarobki
- rodzaj zatrudnienia
- możliwość rozwoju
- inne...

2. Jaki powinien być według Ciebie dobry lider? (Proszę o zaznaczenie max 3 odpowiedzi)

- jest partnerem do rozmowy
- właściwie przydziela zadania
- sprawiedliwie ocenia wykonane zadania
- umiejętnie łagodzi konflikty
- stosuje pochwały
- jest szczery w wyrażaniu swoich opinii
- jest otwarty na nowe pomysły i inicjatywy członków zespołu
- posiada prawdziwy entuzjizm, który udziela się innym
- jego krytyka nie uderza w osobę, ale w błędy i uchybienia
- jest komunikatywny

3. Czy jesteś osobą zadowoloną ze swojej pracy? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- tak
- nie
- częściowo

4. Co według Ciebie ma największy wpływ na zadowolenie z wykonywanej przez siebie pracy? (Proszę o zaznaczenie max. 3 odpowiedzi)

- stabilna praca
- możliwość awansu i samorozwoju

- wysokość pensji
- dobre relacje z innymi pracownikami
- dobre relacje z przełożonymi
- sprawiedliwe traktowanie przez przełożonych

5. Co jest dla Ciebie najważniejsze w pracy zespołowej? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- sprawiedliwy podział obowiązków
- jasno określone zadania
- możliwość osobistego rozwoju
- rywalizacja
- możliwość uczenia się i realizacji nowych zadań
- perspektywa bycia liderem
- zaufanie i wsparcie od członków zespołu

6. Co jest według Ciebie największą wadą pracy w zespole? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- niekonsekwentne wypełnianie obowiązków
- konflikty wewnątrz grupy
- rywalizacja
- zły wybór lidera pracy
- nierównomierny podział obowiązków
- wspólna odpowiedzialność za słabe wyniki

7. Czy stosowany w Twojej Placówce system przyznawania nagród pracowników jest dla Ciebie zrozumiały? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- tak
- nie
- częściowo

8. Czy jesteś osobą zmotywowaną do pracy? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- tak
- nie
- częściowo

9. Co Ciebie najbardziej motywuje do pracy? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Pochwała/uznanie
- Dodatek motywacyjny
- Nagroda
- Tzw. "uścisk dłoni szefa"
- Inne.....
jakie?.....
.....
.....

10. Który z poniższych czynników jest dla Ciebie najbardziej demotywujący w miejscu pracy? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Zła atmosfera
- Zła komunikacja z przełożonym
- Wysokość wynagrodzenia
- Zła organizacja pracy
- Monotonna praca
- Nie ma takiego czynnika
- Inne.....
jakie?.....

11. Kto Ciebie najbardziej motywuje do pracy? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Rodzina, bliska osoba/y
- Bezpośredni przełożony
- Opiekun stażu
- Koleżanki / koledzy z pracy
- Nikt mnie nie motywuje, ponieważ tego nie potrzebuję.

12. Który z bodźców płacowych najbardziej Cię DEMOTYWUJE do pracy (czyli sprawia, że nie chce Ci się pracować)? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Brak dodatku motywacyjnego
- Niska wartość dodatku motywacyjnego
- Niskie wynagrodzenie
- Brak nagród, ich niski wymiar, przyznawanie ich cały czas tym samym osobom
- Inny ... jaki?
.....

13. Proszę zaznaczyć czynniki motywacyjne pozafinansowe, stosowane w Twojej placówce. (Proszę o zaznaczenie max 3 odpowiedzi)

- Publiczna pochwała
- Dyplom uznania
- Tzw. „uścisk dłoni szefa”
- Pochwała i uznanie kolegów/ koleżanek
- Inne
jakie?.....

14. W jaki sposób przyznawane są nagrody w Twojej placówce?

(Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Publiczne, wśród innych pracowników i uczniów
- Podczas Rady Pedagogicznej
- W gabinecie dyrektora
- Przelewem na konto
- Inny ... jaki?
.....

15. Jaki sposób przyznawania nagrody byłby najbardziej motywujący dla Ciebie?

(Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Publiczne, wśród innych pracowników i uczniów
- Podczas Rady Pedagogicznej
- W gabinecie dyrektora
- Przelewem na konto
- Inny ... jaki?

.....

16. Jak oceniasz skuteczność systemu motywacyjnego w swojej placówce?

(Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)

- Słaba
- Średnia
- Odpowiednia
- Wysoka
- Bardzo wysoka

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
2. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985
3. Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996
4. Goriszowski W., *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie*, Warszawa 2000
5. Grzegorzczak A., *Życie jako wyzwanie. Wprowadzenie w filozofię racjonalistyczną*. IFiS PAN, Warszawa 1993
6. Grzybowski M., *Sprzedawca (p)obudzony*, Personel, 1993
7. Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008
8. Kożuch B., *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001
9. Lenik P., *Motywatory pozapłacowe*, Difin, Warszawa 2012
10. McGinnis Loy A., *Sztuka motywacji czyli: jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1994
11. Mikrut A., Tomaszewicz R., *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Seria: Ekonomia, 2001, Nr 1 (1/2009)
12. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*. Żak, Warszawa 1996
13. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998
14. Pink D. H., *Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011
15. Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
16. Schultz P.D. Schultz E.S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002
17. Siwek M., *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, Rok 13, Nr 2/2009

18. Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. Z o.o., Bydgoszcz 2000
19. Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
20. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
21. Szewczuk W. (red.) *Słownik psychologiczny*. WP, Warszawa 1979
22. Wach T., *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. WSWZ, Warszawa 1997
23. Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2012

OŚWIADCZENIE

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa pod tytułem została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami

Oświadczam ponad to ,że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

....., dnia.....

(miejsowość)

.....

(podpis)

OŚWIADCZENIE

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa pod tytułem została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami

Oświadczam ponad to ,że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

....., dnia.....

(miejsowość)

.....

(podpis)