

Pozafinansowe metody motywowania pracowników – ujęcie perspektywy teorii autodeterminacji

MICHAŁ SZULAWSKI

Instytut Psychologii, Akademia Pedagogiki Specjalnej w Warszawie

W artykule omówiono implikacje teorii autodeterminacji w sposobach pozafinansowego motywowania pracowników w przedsiębiorstwach. Teoria autodeterminacji oraz badania z nią powiązane sugerują, że aby rozwijać motywację wewnętrzną oraz zintegrowaną motywację zewnętrzną, niezbędne jest zaspokojenie trzech uniwersalnych potrzeb życiowych: autonomii, kompetencji i relacyjności. W artykule przedstawiono przykłady organizacji pracy oraz sytuacji w pracy, w których uniwersalne potrzeby rozwojowe nie są zaspokajane, a także sposoby komunikacji między menedżerem a pracownikami, które pomagają rozwijać pożądane formy motywacji wśród pracowników poprzez wspieranie uniwersalnych potrzeb.

Słowa kluczowe: motywacja pozafinansowa, autodeterminacja, autonomia, kompetencja, relacyjność, motywacja wewnętrzna pracowników

Wprowadzenie

Pozafinansowe metody motywowania pracowników są coraz częściej poruszonym tematem wśród menedżerów oraz pracowników działów personalnych. Motywacja pozafinansowa jest w naukach o zarządzaniu rozumiana jako siła poruszająca i ukierunkowująca zachowanie pracownika w celu osiągnięcia wyznaczonych celów lub większej produktywności, która nie jest wywołana przez czynniki finansowe (Cheema, Shujaat, Alam, 2013). Motywacja w psychologii jest zaś definiowana jako „wszelkie mechanizmy odpowiedzialne za uruchomienie, podtrzymanie i zakończenie zachowania” (Łukaszewski, 2000). W literaturze zarówno z zakresu psychologii, jak i związanej z zarządzaniem mechanizmy motywacyjne są bardzo ściśle powiązane z osiągnięciami. Odnosząc się do

definicji psychologicznej, oznacza to, że każde „wypracowane” osiągnięcie zostało z jakiegoś powodu rozpoczęte (uruchomienie), praca nad nim była kontynuowana (podtrzymanie) i wreszcie ukończona (zakończenie).

Chociaż przedsiębiorcy deklarują, że motywacja pracowników jest ważnym aspektem funkcjonowania ich przedsiębiorstw, wg Instytutu Gallupa (Nick, Robison, 2016; Crabtree, 2013), firmy stale monitorującej i badającej poziom motywacji i zaangażowania pracowników na świecie, liczba zaangażowanych pracowników w polskich firmach wynosiła jedynie 17%, co daje jedynie 4 pkt proc. więcej niż średnia światowa (13%) i aż 16 pkt proc. mniej niż średnia w USA (33%). Inne badania wykazały, że wzrost motywacji pracowników o 10% powoduje wzrost wkładu pracy o 6% oraz większe zyski firmy o 2% (Corporate Leadership Council, 2009). Zaangażowanie i motywacja pracowników ma swoje przełożenie na osiągnięcia z perspektywy zarówno teoretycznej, jak i badawczej.

We współczesnej literaturze opisującej zależność między pozafinansowymi metodami motywowania a osiągnięciami dużo miejsca poświęca się teorii autodeterminacji oraz badaniom z nią powiązanym (Ryan, Deci, 2000; Patall, Cooper, Robinson, 2008; Weibel, Rost, Osterloh, 2010; Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Autorzy tej teorii rozróżniają dwa podstawowe źródła motywacji – motywacje zewnętrzną i wewnętrzną, które w różny sposób wpływają na osiągnięte rezultaty (Deci, Ryan, 2000; Cerasoli, Nicklin, Ford, 2014). Te dwa podstawowe źródła motywacji były przedmiotem wielu badań, a ostatnie metaanalizy wskazują, że wbrew wcześniejszym przesłankom nie można ich traktować jako dwóch przeciwstawnych rodzajów motywacji, a każda z tych przyczyn motywacji może być źródłem motywacji pozafinansowej (Deci, 1976; Deci, Connell, Ryan 1989; Deci, Koestner, Ryan, 2001; Cerasoli, Nicklin, Ford, 2014; Deci, Olafsen, Ryan, 2017).

Celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie motywacji pozafinansowej w kontekście nowych metaanaliz i badań z zakresu teorii autodeterminacji oraz przedstawienie sposobów wdrożenia przesłanek wynikających z tej teorii w codziennej praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule podjęto więc na nowo temat motywacji pozafinansowej i zaangażowania pracowników, koncentrując się na dawaniu wskazówek, jak motywować pracowników przy stosowaniu metod pozafinansowych.

Rodzaje motywacji w teorii autodeterminacji a motywacja pozafinansowa

W teorii autodeterminacji odpowiedź na pytanie o źródło motywacji (dlaczego chcę coś zrobić?) jest równie ważna jak odpowiedź na pytanie o siłę motywacji (jak

bardzo chcę coś zrobić?). Według teorii „uruchomienie, podtrzymanie i zakończenie zachowania” może być spowodowane pobudkami zewnętrznymi (motywacja zewnętrzna) lub wewnętrznymi (motywacja wewnętrzna) (Deci, Ryan, 2000).

O motywacji zewnętrznej mówimy w sytuacji, w której zachowanie jest środkiem do celu: inicjuje się je i podtrzymuje po to, by osiągnąć efekt odrębny od samego zachowania (np. podejmuje się pracę, aby uzyskać wyższe wynagrodzenie, awans, lepsze warunki pracy lub premię czy chce się rzetelnie zakończyć projekt, aby uzyskać uznanie w oczach współpracowników lub menedżera). Z motywacją wewnętrzną zaś mamy do czynienia wtedy, kiedy zachowanie samo w sobie jest głównym celem aktywności, czyli samo wykonywanie danej czynności jest motywujące czy nagradzające, a więc może być podejmowane bez względu na inne korzyści (np. pracuję, ponieważ jestem zainteresowany wynikami prowadzonych analiz, ponieważ czuję się kompetentny, dobrze prowadząc szkolenie lub negocjacje, czuję, że wykonana praca rozwinęła moje umiejętności lub dała wymierny efekt innym). Można więc zauważyć, że to samo zachowanie (np. zakończenie pracy projektowej) może być różnie motywowane: zewnętrznymi (np. dla premii, aby wyrzucić na kims określone wrażenie) lub wewnętrznymi (np. dla poczucia bycia kompetentnym, dla przyjemności pracy nad czymś, co nas interesuje, aby mieć świadomość, że nasze decyzje doprowadziły nas do zadowalającego nas rezultatu końcowego) (Ryan, Deci, 2000; Deci, Ryan, 2000). Warto jest zwrócić uwagę na dwie kwestie dotyczące tego podziału. Po pierwsze, motywacja pozafinansowa może być powodowana czynnikami zarówno zewnętrznymi (np. uznanie w oczach współpracowników), jak i wewnętrznymi (poczucie, że praca, którą wykonujemy, nas rozwija, uzyskanie „większej decyzyjności” w realizowanym projekcie). Po drugie, można zauważyć, że dychotomiczność podziału na motywację wewnętrzną i zewnętrzną, choć może być użyteczna, jest uproszczeniem. Autorzy teorii proponują koncepcję kontinuum źródeł motywacji, w której jednym biegunem jest całkowity brak bodźców do działania (brak motywacji), drugim zaś jest motywacja wewnętrzna, między nimi zaś znajdują się cztery rodzaje motywacji zewnętrznej: regulacja zewnętrzna, introjekcja, identyfikacja i integracja (Ryan, Deci, 2000; Deci, Ryan, 2000). Na ile wymienione źródła motywacji mogą służyć jako motywatory pozafinansowe pracowników?

Kontinuum źródeł motywacji zaczyna się od **braku motywacji** do działania, tj. od sytuacji, w której osoba nie ma lub nie widzi przyczyn, aby podjąć określone zachowanie. Mowa jest tu o braku jakichkolwiek źródeł motywacji, również pozafinansowej. Kolejnym rodzajem motywacji, który jest pierwszym z czterech rodzajów motywacji zewnętrznej, jest **regulacja zewnętrzna**, w której przyczyną podjęcia określonego zachowania jest wyłącznie chęć uzyskania nagrody lub uniknięcia kary, której źródłem są inne osoby. Można przytoczyć przykład pracownika,

który podejmuje wysiłek podwyższenia wyników sprzedaży w nadchodzącym miesiącu wyłącznie ze względu na chęć uzyskania premii lub ze względu na planowane zwolnienia w firmie i chęć ich uniknięcia. W tej sytuacji wszelkie nagrody i kary pochodzą z zewnątrz, w związku z tym zaniechanie nagradzania lub karania powinno szybko doprowadzić do zaniku motywacji do kontynuowania działania lub znacząco obniżyć jakość pracy. W przypadku regulacji zewnętrznej nie można w zasadzie mówić o motywowaniu pozafinansowym, ponieważ wszelkie nagrody i kary, nawet gdy nie mają bezpośrednio wymiaru finansowego, mogą być zwykle do niego sprowadzone, np. lęk przed zwolnieniem jest w tym przypadku lękiem przed nieotrzymaniem wynagrodzenia.

Kolejnym rodzajem motywacji zewnętrznej jest **introjekcja**, w której przyczyną podejmowania pracy są – tak jak w przypadku regulacji zewnętrznej – kary i nagrody, które jednak nie są wymierzone przez osoby trzecie, ale przez próbującą zmotywować się osobę. Oczywiście, sam sposób organizacji pracy może być tak skonstruowany, aby wspierać ten rodzaj „samonagradzania” lub „karania”. Przykładem, w którym pracownik kieruje się motywacją o charakterze introjekcji, może być sytuacja, kiedy oczekiwaną nagrodą jest chęć odczucia dumy lub przewagi nad innymi (gdy osiągnię się sukces) lub też obawa przed spodziewanym uczuciem winy lub wstydu (gdy realizacja danego przedsięwzięcia się nie powiedzie). W przypadku regulacji zewnętrznej i introjekcji bezpośredni efekt danego zachowania (np. wykonanie zleconej przez menedżera pracy) jest zupełnie wtórny w stosunku do nagrody lub kary. Motywowanie pozafinansowe w przypadku introjekcji może polegać, przykładowo, na tworzeniu kultury rywalizacji (praktyka bardzo popularna w wielu przedsiębiorstwach), aby pracownicy, którzy wykazują się ponadprzeciętną efektywnością, mogli odczuć satysfakcję ze swojej przewagi nad innymi, natomiast pracownicy, którzy nie wypadają w rywalizacji dobrze, są automatycznie „karani” poprzez poczucie winy, że nie dość dobrze wykonują swoje zadania w pracy. Wprowadzanie kultury opartej na rywalizacji w firmach ma oczywiście zalety (Tyszka, 1998) i wady (Doliński, 1998), wśród których jedną z głównych jest spadek chęci wykonywania pracy dla przyjemności (motywacji wewnętrznej).

Innym typem motywacji zewnętrznej jest **identyfikacja**. W tym przypadku można już mówić o uznaniu wartości pracy, ponieważ zostaje ona powiązana (zidentyfikowana) z innym, ważnym dla jednostki celem. Praca tak motywowana może zostać uznana za niewymuszoną ze względu na czynniki niezależne, choć wciąż ma ona charakter instrumentalny. Przykładem może być sytuacja, w której pracownik doksztalca się w danej dziedzinie wiedzy, ponieważ chce zmienić dział w przedsiębiorstwie (lub samo przedsiębiorstwo) i pracować w ważnej dla siebie branży. Motywowaniem pozafinansowym, które jest związane z identyfikacją,

może być podkreślanie ważnych z punktu widzenia pracownika celów organizacyjnych, możliwości rozwoju kompetencji czy korzyści, jakie mogą odnieść inni (pracownicy, klienci) w wyniku realizacji określonego celu.

Ostatnim rodzajem motywacji zewnętrznej jest **integracja**. Jest to najbardziej autonomiczny typ tej motywacji. W tym przypadku źródłem motywacji do podjęcia pracy jest nie tylko jej ważność ze względu na istotność celu, do którego prowadzi (jak w przypadku identyfikacji), lecz także (a może przede wszystkim) fakt, że dana praca sama w sobie stanowi część systemu wartości oraz tożsamości pracownika. Przykładem może być pracownik, który regularnie podnosi swoje kwalifikacje w dziedzinie analizy danych, ponieważ uważa się za osobę o uzdolnieniach ścisłych i lubi w sobie tę właściwość (system tożsamości), a ponadto uważa, że warto w życiu zgłębiać nauki ścisłe (system wartości). Choć integracja i motywacja wewnętrzna mają ze sobą wiele wspólnego, integracja tym różni się od motywacji wewnętrznej, że zachowania, które z niej wynikają, wciąż mają charakter instrumentalny, tj. są podejmowane ze względu na pożądany rezultat, który jest czymś innym niż zachowanie samo w sobie. W przypadku integracji jest to wyznaczanie sobie celów zgodne ze swoimi wartościami i tożsamością. Motywowanie pozafinansowe opierające się na integracji może polegać w przedsiębiorstwach na odpowiedniej polityce kadrowej, tj. dopasowywaniu do stanowiska osób, które nie tylko mają odpowiedni poziom umiejętności do wykonywania pracy, lecz także cenią tę pracę ze względu na to, że umożliwia im ona rozwój w ważnych dla nich obszarach.

Ostatnim typem motywacji jest **motywacja wewnętrzna**, która w teorii autodeterminacji stanowi oddzielną kategorię. Motywacja wewnętrzna występuje wtedy, kiedy celem danego zachowania jest wyłącznie lub w głównej mierze satysfakcja, jaką się z niego czerpie, a nie inny cel, który można dzięki temu uzyskać. Pracownik, który jest wewnętrznie motywowany do wykonywania pracy, podejmuje ją ze względu na przyjemność, jaką mu ona sprawia, np. zaspokaja jego ciekawość, pobudza logiczne myślenie, dostarcza inspiracji lub umożliwia lepsze rozumienie różnych mechanizmów – każdy z tych elementów stanowi dla pracownika wartość samą w sobie, można zatem powiedzieć, że sama praca jest w tym przypadku nagrodą (Deci, Ryan, 2000; Ryan, Deci, 2000). Motywacja wewnętrzna rzadko jest przeważającym źródłem motywacji pracowniczej ze względu na fakt, że większość osób podejmuje pracę głównie z przyczyn zarobkowych (motywatorów zewnętrznych), czyli motyw zewnętrzny jest stawiany na pierwszym planie.

Trzy uniwersalne potrzeby pracownicze a motywacja pozafinansowa

Teoria autodeterminacji przedstawia pracowników jako ukierunkowanych na rozwój, mających naturalną tendencję do stopniowego włączania wykonywanych zadań oraz sposobów motywowania się do własnej tożsamości. Innymi słowy, zgodnie z teorią autodeterminacji zarówno rozwój motywacji wewnętrznej, jak i procesu internalizacji (czyli przechodzenia od regulacji zewnętrznej w kierunku integracji) są naturalnymi procesami rozwojowymi (Ryan, Deci, 2000). Aby te procesy mogły zachodzić, niezbędne jest jednak zaspokojenie trzech uniwersalnych potrzeb, tj. autonomii, kompetencji i relacyjności (Fernandez, Moldogaziev, 2015; Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Potrzeby te stanowią podstawę do rozwoju wyższych form motywacji. Badania potwierdzają, że środowisko pracy wspierające te potrzeby umożliwia lub przyspiesza proces internalizacji, natomiast deprywowanie wymienionych potrzeb powoduje, że rozwinięcie wyższych form motywacji jest utrudnione lub niemożliwe.

Potrzeby w teorii autodeterminacji są definiowane jako „wewnętrzne psychologiczne potrzeby, które są niezbędne dla psychologicznego wzrostu, integralności tożsamości oraz dobrostanu” (Deci, Ryan, 2000, s. 3).

Potrzeba autonomii jest definiowana jako chęć, aby samemu organizować własne zachowania i doświadczenia w taki sposób, aby były one zgodne z naszym poczuciem tożsamości oraz pragnienie, aby mieć kontrolę nad swoją pracą i jej wynikami. Wszelkie sytuacje, które będą dawały pracownikowi możliwość wpływu i decydowania o własnych działaniach, pozwalają zaspokoić tę potrzebę.

Potrzeba kompetencji obejmuje chęć szukania rozwoju i osiągnięcia jak najlepszych rezultatów w tym, co się robi. Wszelkie sytuacje, które pozwolą na budowanie poczucia bycia ekspertem, posiadanie ważnej unikalnej wiedzy oraz uzyskiwanie pozytywnych informacji zwrotnych w trakcie lub po wykonaniu zadań, powodują wzmacnianie poczucia kompetencji.

Potrzeba relacyjności jest definiowana jako uniwersalna chęć interakcji z ludźmi oraz wywierania pozytywnego wpływu na ich losy. Relacyjność jest wzmacniania wszędzie tam, gdzie to, co robimy, ma pozytywne przełożenie na dobro innych lub ma dla nich znaczenie.

Warto jest zwrócić uwagę, że wszystkie trzy potrzeby mogą być zaspokajane lub wzmacniane poprzez odpowiednie motywowanie pozafinansowe w przedsiębiorstwach, zwłaszcza przez sposób komunikacji między menedżerem a pracownikiem. Dalsza część artykułu jest poświęcona właśnie takim sposobom motywowania pozafinansowego, które wzmacniają trzy podstawowe potrzeby w środowisku

pracy, aby w większym stopniu budować pozytywne formy motywacji zewnętrznej (identyfikację, integrację) oraz motywację wewnętrzną. Warto podkreślić, że nie są to jedyne sposoby motywowania pozafinansowego, ale z perspektywy badań nad teorią autodeterminacji te najbardziej korzystne, które są nastawione nie jedynie na krótkoterminową efektywność, ale również na dobrostan pracowników oraz ich długoterminowe zaangażowanie w pracę (Deci, Ryan, 2000; Deci, Olafsen, Ryan, 2017).

Potrzeba autonomii

Poziom zaspokojenia potrzeby autonomii w środowisku pracy w dużej mierze zależy od typu pracy i zajmowanego stanowiska. Pracownicy, którzy są bardziej odpowiedzialni za wykonaną pracę i podejmowane decyzje (menedżerowie, kierownicy, przedsiębiorcy), pracownicy, którzy mogą w większym stopniu decydować o czasie i miejscu swojej pracy (niektórzy handlowcy, pracownicy działów IT, osoby pracujące naukowo) będą ze względu na stanowisko pracy (lub jej rodzaj) mieć w większym stopniu zaspokojoną potrzebę autonomii. Należy przy tym podkreślić, że to, na ile poziom danej potrzeby jest zaspokojony, w dużej mierze zależy od subiektywnego odczucia, np. zaspokojonej potrzeby autonomii nie będzie miała osoba, która, chociaż teoretycznie jest decyzyjna w pracy, swoje decyzje postrzega jako „narzucone” przez swojego zwierzchnika. Przykład ten prowadzi do ważnego wniosku, który dotyczy nie tylko potrzeby autonomii, lecz także dwóch pozostałych opisywanych w tym artykule potrzeb – o ich zaspokojeniu decyduje przede wszystkim subiektywne odczucie pracowników. Co za tym idzie, poczucie autonomii, chociaż może się wydawać zarezerwowane tylko dla wybranych rodzajów pracy czy stanowisk, może być wzmacniane u wszystkich pracowników poprzez tworzenie odpowiednich warunków pracy oraz komunikację na linii menedżer–pracownik. Aby wspierać potrzebę autonomii, należy dać pracownikowi możliwość wyboru i/lub pokazać mu, że go ma. Warto zwrócić uwagę na najczęstsze konteksty komunikacji, w której możliwe jest pokazanie lub danie wspomnianego wyboru, czyli delegowanie zadań, dawanie informacji zwrotnej i prowadzenie zebrań. Wspieranie poczucia autonomii przy delegowaniu zadań może polegać na dawaniu większej przestrzeni do realizacji własnych pomysłów na wykonanie zadań. Przykładowo, menedżer, który prosi o raport podsumowujący w postaci prezentacji, może zapytać pracownika, któremu chce zlecić to zadanie, jakie dane wg niego warto zawrzeć w raporcie lub jaka jego forma wydaje się pracownikowi odpowiednia. Przy dawaniu informacji zwrotnej pracownikom kierownik może podkreślać zadania, projekty, w których zostały wykorzystane pomysły konkretnych osób. Taka informacja zwrotna uświadamia pracownikom

ich wpływ na działanie przedsiębiorstwa, działu czy grupy projektowej. Innym przykładem wpierania autonomii pracowników jest delegowanie decyzyjności w kwestiach sposobu wykorzystania środków przeznaczonych na rozwój lub integrację. Przykładowo, zaprezentowanie kilku różnych możliwości, w jaki sposób pracownik lub cały dział może wykorzystać przeznaczone dla nich środki na rozwój. Przy prowadzeniu zebrań potrzebę autonomii można zaspokajać np. poprzez zachęcanie pracowników do wyrażania swoich pomysłów na sposoby realizacji projektów czy dawanie przestrzeni na poruszanie na zebraniach spraw ważnych z ich perspektywy, a w przypadku osób, które mniej się udzielają na zebraniach, bezpośrednio zapytać ich o zdanie na dany temat. Menedżer, komunikując się w podany powyżej sposób, może więc motywować pracowników pozafinansowo, zaspokajając ich potrzebę autonomii. Przy tego rodzaju komunikacji warto jest zwrócić uwagę na dwie sprawy. Po pierwsze, wzmacnianie potrzeby autonomii umożliwia budowanie bardziej partnerskich relacji między menedżerem a pracownikami, czyli relacji, która nie jest oparta jedynie na formalnych strukturach w firmie. Po drugie, dawanie większej autonomii w zakresie obowiązków powoduje, że pracownicy mogą się czuć również bardziej kompetentni, ponieważ na bieżąco budują rozwiązania i czują, że współuczestniczą w podejmowaniu decyzji. Podsumowując, wszelkie sytuacje w pracy dające pracownikom możliwość wpływu na własne zachowania lub komunikaty pokazujące bądź podkreślające taki wpływ są „małymi krokami” na drodze do wzmacniania potrzeby autonomii.

Potrzeba kompetencji

Potrzeba kompetencji z pozoru może się wydawać łatwiejsza do zaspokojenia w środowisku pracy niż potrzeba autonomii. Środowisko pracy, z założenia, jest miejscem, gdzie pracownicy zdobywają coraz wyższe kompetencje w swoim zawodzie czy branży, uczą się, zdobywając doświadczenie. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że w tym aspekcie ważne jest nie samo posiadanie kompetencji, ale również, podobnie jak w przypadku potrzeby autonomii, poczucie, że się te kompetencje posiada. Dla przykładu, handlowiec, który uzyskał określone wyniki sprzedaży w danym miesiącu, w inny sposób będzie oceniał swoje kompetencje w sytuacji, kiedy pozostali jego koledzy uzyskali lepsze od niego wyniki niż w sytuacji odwrotnej. Ważne jest więc poczucie, że się owe kompetencje ma oraz rozwija. Pracownik, w środowisku pracy, w którym znaczna część jego kolegów rozwija podobne kompetencje, porównując się do nich może nie dostrzegać swoich umiejętności. Podobnie jak w przypadku potrzeby autonomii, dużą rolę w budowaniu i wzmacnianiu poczucia kompetencji jest komunikacja między liderem a pracownikiem oraz styl zarządzania menedżera. Rolą menedżera jest ujawnianie i podkreślanie

sytuacji, w których pracownicy wykazali się swoimi kompetencjami, aby je im uwi-
docznić lub spowodować, że pracownik sam je dostrzeże. Spośród sposobów, w jaki
można wzmacniać poczucie kompetencji, wymieńmy dawanie informacji zwrotnej
oraz zachęcanie do dostrzegania swoich osiągnięć poprzez porównywanie ich
do własnych rezultatów z przeszłości, a nie do wyników innych pracowników.
Dawanie informacji zwrotnej może zaspokajać potrzebę kompetencji bez względu
na to, czy rezultat działania, którego informacja zwrotna ma dotyczyć, był pozy-
tywny czy negatywny. Pracownik może dostrzec swój wpływ na osiągnięte efekty.
Przy pozytywnych rezultatach warto skoncentrować uwagę pracownika na wyko-
nywanym działaniu, na tym, co zrobił, że mu się udało oraz jak może tę wiedzę
wykorzystać w przyszłości. Warto, aby podczas przekazania informacji zwrotnej
przenieść uwagę pracownika z porównań z innymi na proces, jaki doprowadził
do sukcesu oraz do tego, jak może wykorzystać go w przyszłości. W przypadku
negatywnej informacji zwrotnej sposób jej przekazania powinien być zasadniczo
podobny, tj. ukierunkowany na proces, który spowodował jakieś niepowodzenie
(bez obwiniania). Uwaga pracownika powinna być przeniesiona z negatywnego
oceniańia siebie (nie jestem dobry w tego typu rozmowach/negocjacjach) na spo-
sób działania (co takiego robiłem/łam, że rezultat negocjacji nie jest taki, jak bym
chciał/ła oraz co jeszcze muszę spróbować robić w przyszłości, aby wyszło lepiej).
Drugą istotną kwestią jest to, aby pracownicy w większym stopniu koncentrowali
się na własnych osiągnięciach, porównując je do tego, jakie rezultaty osiągnęli oraz
jakie umiejętności w danym obszarze mieli w przeszłości, a nie koncentrowali się
na porównaniach z innymi osobami. Koncentracja taka może pomagać obserwo-
wać uzyskiwane postępy, a co za tym idzie – wzmacniać potrzebę kompetencji.

Innym kontekstem, w którym możliwe jest wzmocnienie potrzeby kompeten-
cji, są sytuacje delegowania zadań. Proszenie pracowników o wykonanie zadań dla
nich nowych, takich, w których mogą wykorzystać nowo nabyte (np. podczas szkole-
nia) umiejętności lub w których będą mogli wykorzystać umiejętności, których
jeszcze nie mieli okazji wykorzystać, to dobre sposoby na wzmocnienie poczucia
kompetencji, będzie powodowało bowiem większe poczucie rozwoju. Oczywiście,
trzeba podkreślić, że z różnych powodów, m.in. ze względu na pilność wykonania
zleczanych prac, nie zawsze będzie możliwe delegowanie zadań w taki sposób, aby
przede wszystkim zapewniały pracownikom rozwój. Ważne jest jednak, aby mene-
dżerowie zwracali uwagę również na taki cel delegowania zadań. Inna sprawą, już
poruszoną przy omawianiu potrzeby autonomii, jest to, aby podczas delegowania
zadań menedżer dawał przestrzeń dla pomysłów pracowników. Delegowanie
w sposób instruktazowy powoduje zwiększenie poczucia, że lider ma wyłączność
na sposób rozwiązywania problemów, a kompetencje pracownika są mniej ważne.
Podsumowując, ważne jest, aby pamiętać, że menedżer może rozwijać poczucie

kompetencji pracowników nie tylko za pomocą działań rozwojowych lub stwarzania możliwości uczenia się od bardziej doświadczonych pracowników, lecz także poprzez stosowanie odpowiedniej komunikacji, która podkreśla kompetencje pracownika, odwołując się do jego wcześniejszych osiągnięć.

Potrzeba relacyjności

Zaspokajanie potrzeby relacyjności w pracy może się odbywać poprzez taką realizację powierzonych zadań, aby pracownicy mieli poczucie, że to, co robią, ma pozytywne przełożenie na innych. Spośród najważniejszych sposobów budowania potrzeby relacyjności należy wymienić: podkreślanie wpływu działań pracowników na firmę (dział, pion) lub na klientów, budowanie opartej na współpracy relacji w zespole (m.in. poprzez tworzenie grup projektowych oraz prac wykonywanych w zespołach) oraz tworzenie relacji mentoringowych pomiędzy pracownikami. Pierwszy sposób dotyczy podkreślenia przez menedżera, jak praca, którą wykonali członkowie jego zespołu, wpłynęła na innych pracowników lub klientów. Należy podkreślić, że nie chodzi tu o przypominanie wizji firmy czy motta reklamowego, np. nasza firma łączy ludzi, a bardziej o pokazanie, jak np. stworzone przez analityka makra (konkretne działanie) do programu komputerowego pomagają osobom w dziale HR szybciej rozliczać premie. Działanie to jest szczególnie ważne dla pracowników, których efekty pracy są trudne do bezpośredniego powiązania z wpływem na innych, np. pracowników działów wsparcia sprzedaży czy osób pracujących w administracji. Warto podkreślić, że wpływ na osoby bezpośrednio współpracujące ze sobą, np. menedżer, dziękując zespołowi za dobrze wykonaną pracę, może dodać, że jego działania znacznie usprawniły jego pracę bądź że czegoś się od poszczególnych członków zespołu nauczył. Wzmacnianie poczucia relacyjności poprzez podkreślanie pozytywnego wpływu na bezpośrednich współpracowników (w tym menedżera) jest szczególnie ważne w firmach, w których kultura pracy jest oparta na wewnętrznej rywalizacji czy to pomiędzy osobami, czy też placówkami. Drugim sposobem wspierania potrzeby relacyjności jest tworzenie w przedsiębiorstwach mieszanych grup projektowych. Odpowiednio stworzone grupy projektowe dają możliwość podziału współpracy, aby doświadczać swojego wpływu na innych i na efekt końcowy. Najlepiej, jeśli praca jest dobrana w taki sposób, aby rezultaty zadania wykonanego przez jednego pracownika były konieczne do zakończenia zadania przez inną osobę z zespołu. Trzecim sposobem wspierania potrzeby relacyjności jest tworzenie relacji mentoringowych pomiędzy pracownikami, np. poprzez powierzenie zadania będącego wyzwaniem nowemu pracownikowi, który bierze za wykonanie tego zadania odpowiedzialność, ale przy nadzorze i konsultacji pracownika, który ma większe

doświadczenie w wykonywaniu powierzonego zadania. Ważne jest, aby tworzyć tego typu relacje nie tylko w sytuacji, kiedy nowy pracownik jest wprowadzany w arkana pracy na określonym stanowisku, lecz także wówczas, gdy kompetencje pracowników pracujących w mentorskiej parze są do siebie stosunkowo zbliżone. Rolą motywującego menedżera jest więc takie zaplanowanie pracy, aby pracownicy mogli widzieć jej oddziaływanie na innych ludzi oraz takie przedstawienie wyników pracy, aby to oddziaływanie uwidocznili.

Podsumowanie

Założenia teorii autodeterminacji i badań z nią związanych dotyczą wspierania i zaspokajania potrzeb autonomii, kompetencji i relacyjności jako sposobu na kształtowanie się pozytywnych i bardziej efektywnych form motywacji (motywacji wewnętrznej i bardziej zintegrowanych form motywacji zewnętrznej) (Deci, Ryan, 2000; Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Wspieranie trzech uniwersalnych potrzeb jest również dobrą podstawą do tworzenia pozafinansowych motywatorów w środowisku pracy. Menedżerowie w przedsiębiorstwach zwykle w niedostatecznym stopniu stosują pozafinansowe metody motywowania, a samo środowisko pracy często w niewielkim stopniu wspiera zaspokajanie trzech podstawowych potrzeb, przez co rozwój dobrych form motywacji jest utrudniony. Może to jednak zostać zmienione poprzez odpowiednią organizację pracy oraz odpowiednio dobrane i stosowane sposoby komunikacji między menedżerem a pracownikiem. W artykule zostały omówione sposoby, jak wg teorii autodeterminacji wzmacniać i zaspokajać podstawowe potrzeby w środowisku pracy, aby kształtować pozytywne sposoby motywacji i zaangażowanie w pracę wśród pracowników (Deci, Olafsen, Ryan, 2017).

Bibliografia

- Benware, C.A., Deci, E.L. (1984). Quality of Learning with an Active versus Passive Motivational Set. *American Educational Research Journal*, 21(4), 755–765.
- Black, P., Harrison, C., Lee, C., Marshall, B., William, D. (2006). *Jak oceniać, aby uczyć?* Warszawa: Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- Broeck Van den, A., Ferris, D.L., Chang, C., Rosen, C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.

- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Cheema, F., Shujaat, S., Alam, A. (2013). Impact of non-monetary rewards on employees' motivation. *Journal of Management and Social Sciences*, 9(2), 1–5.
- Corporate Leadership Council (2009). *Preparing for the Turnaround: Engaging the Workforce for Future Growth*. Washington, DC.
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Gallup Report*. <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Deci, E.L., (1976). Notes on the theory and meta-theory of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 130–145.
- Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71, 1–27.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Doliński, D. (1998). Ciemna strona rywalizacji. *Przegląd Psychologiczny*, 41, 181–200.
- Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375–401.
- Grant, A.M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48–58.
- Haivas, S., Hofmans, J., Pepermans, R. (2014). What Motivates You Doesn't Motivate Me': Individual Differences in the Needs Satisfaction-Motivation Relationship of Romanian Volunteers. *Applied Psychology: An International Review*, 63(2), 326–343.
- Kumar, M., Jauhari, H. (2016). Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees' organizational identification. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 65(6), 760–772.
- Lam, C.F., Gurland, S.T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1109–1115.
- Łukaszewski, W. (2000). Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. II. Gdańsk: GWP, 427–440.
- Nick, M., Robison, J. (2016). *Can Bad Managers Be Saved?* Gallup Institute. http://www.gallup.com/businessjournal/200153/bad-managers-saved.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles

- Nie, Y., Chua, B.L., Yeung, A.S., Ryan, R.M., Chan, W.Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255.
- Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., Deci, E.L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457.
- Patall, E.A., Cooper, H., Robinson, J.C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134, 270–300.
- Petersen, L.A., Woodard, L.D., Urech, T., Daw, C., Sookanan, S. (2006). Does pay-for-performance improve the quality of health care? *Annals of Internal Medicine*, 145, 265–272.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Sebire, S.J., Kesten, J.M., Edwards, M.J., May, T., Banfield, K., Tomkinson, K., Jago, R. (2016). Using self-determination theory to promote adolescent girls' physical activity: Exploring the theoretical fidelity of the Bristol Girls Dance Project. *Psychology of Sport and Exercise*, 24, 100–110.
- Springer, M.G., Ballou, D., Hamilton, L., Le, V., Lockwood, J.R., McCaffrey, D.F., Stecher, B.M. (2011). *Teacher pay for performance: Experimental evidence from the Project on Incentives in Teaching (POINT)*. Nashville: Vanderbilt University.
- Tyszka, T. (1998). Jasne strony rywalizacji. *Przegląd Psychologiczny*, 41, 201–212.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Deci, E.L. (2006). Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19–31.
- Weibel, A., Rost, K., Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector – Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387–412.

Summary

Non-Financial Methods of Motivation at Work – The Self-Determination Theory Perspective

The article describes the implications of the self-determination theory in non-financial methods of motivating workers in companies. The self-determination theory and the related research suggest that in order to develop intrinsic

motivation and integrated forms of extrinsic motivation at work, the three universal needs of autonomy, competence and relatedness have to be fulfilled. The article gives examples of work organization and work situations where the needs are not satisfied, and presents the ways of communication between the managers and coworkers and work organization, which support the development of the desired forms of motivation through the three universal needs.

Keywords: non-financial motivation, self-determination, autonomy, competence, relatedness, intrinsic motivation, workers' motivation

Dr Michał Szulawski

Pracownik Instytutu Psychologii Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie, trener i senior konsultant w IBD Business School. W pracy naukowej zajmuje się zagadnieniami związanymi z motywacją i samoregulacją, głównie z perspektywy teorii autodeterminacji. W pracy szkoleniowo-doradczej zajmuje się wdrażaniem produktów rozwojowych związanych z tematyką przywództwa, motywacji poza-finansowej oraz tworzenia systemów kompetencyjnych w przedsiębiorstwach.