

Współczesne metody motywowania do pracy w zespole projektowym

Mariola Sroka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest analiza problemu motywacji do pracy w zespole projektowym. Motywacja pracowników odgrywa dużą rolę we wszystkich zespołach, a szczególnie jest istotna w zespole projektowym, gdzie nie liczy się tylko współpraca zespołu, ale również terminowe wykonanie projektu, określonego jako cel zespołu.

W artykule została przedstawiona analiza czynników motywacyjnych do pracy, a następnie wyszczególnienie najważniejszych czynników i narzędzi motywujących zespół projektowy. W wyniku badań empirycznych przeprowadzonych wśród ankietowanych za pomocą opracowanego kwestionariusza ankietowego zwrócono uwagę na kwestie finansowe oraz pozafinansowe, które wydają się nieistotne dla wielu pracodawców, nie mniej jednak mają fundamentalne znaczenie w całokształcie działalności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: motywacja, motywacja do pracy, czynniki motywacyjne, zespół projektowy, menedżer, koncepcja „5P”

Kody JEL: M12

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach coraz częściej praca jest zorganizowana w formie zespołów projektowych, a jednym z ich podstawowych problemów jest kwestia nieefektywności działań, z którą stykają się firmy i pracownicy współpracujący w zespole. Firmy posiadają dobrze wykwalifikowanych pracowników, ale nie zawsze przynosi to większe korzyści firmie, lub wręcz przeciwnie nadal tkwią w punkcie początkowym. Jedną z przyczyn są problemy związane z adekwatną motywacją tych pracowników do pracy w zespole.

Celem tego artykułu jest analiza problemu motywacji do pracy w zespole projektowym. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury a także własne badania przeprowadzone za pomocą ankiety dotyczące identyfikacji dotychczasowego zapotrzebowania na nowych pracowników z rynku pracy.

W wielu przypadkach warto zwrócić szczególną uwagę na zagadnienie motywacji, bo być może jest ono kluczem do sukcesu przyszłych przedsiębiorstw.

2. Pojęcie motywacji i jej znaczenie w zespołach projektowych

Według M. W. Kopertyńskiej motywacja jest źródłem i „sterem” ludzkich zachowań. Jest pewnym procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości a raczej w podświadomości, w wyniku którego pojawia się chęć zrobienia czegoś. Tę chęć określa się motywem, pobudką lub jeszcze inaczej napięciem motywacyjnym. Motyw pojawia się kiedy uświadomiamy sobie jakąś niezaspokojoną potrzebę i wyrażamy gotowość podjęcia wszelkich działań w celu jej zaspokojenia (Kopertyńska, 2009, s. 14).

J. Reykowski również określa motywację jako zbiór motywów, natomiast motyw określa mianem przyczyny. Tak więc motywacja jest przyczyną, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób (Reykowski, 1979, s. 68).

Jest bardzo wiele definicji tego pojęcia, dla jednych jest to motyw dla innych stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania. Powinniśmy przez to rozumieć, że jedni ludzie mają większą motywację do pracy, a inni do uprawiania sportu, za to jeszcze inni do prowadzenia dyskusji o polityce (Kostera, Kownacki, Szumski, 2007). Sam

termin motywacji w teorii zarządzania jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy.

H. Koontz i O. Donnell definiują motywację jako czynnik, który wywołuje następujący łańcuch reakcji: jego początkiem są odczuwane potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie założonych celów (Koontz, Donnell, Weihrich, 1984, s. 479).

Warto też zwrócić uwagę, że pojęcie „motywowania” jest bliskoznaczne słowu „motywacji”, ale nie jest tożsame. S. Borkowska poprzez pojęcie motywowania nazywa świadomym i celowym procesem oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej) (Borkowska, 1985, s. 9).

M.W Kopertyńska podkreśla, że motywacja to pragnienie ludzkie i nie da się tych obu stanów oddzielić od siebie. Zawsze są one ze sobą silnie powiązane (Kopertyńska, 2009, s. 17-18). Poprzez to można wyróżnić trzy poziomy motywacji:

1. Podporządkowanie: pracownicy wykonują polecenia przełożonego, tak jakby sami nie mieli wystarczająco dużej wiedzy w danym temacie i nie potrafili sami czegoś zrobić.
2. Identyfikacja celu: rodzi się pragnienie celu i aby go osiągnąć trzeba jasno określić pracownikom korzyści płynące z ich działania.
3. Zaangażowanie: na tym poziomie pracownik również ma określony swój cel i musi pojąć, że on sam w głównej mierze przyczynia się do jego osiągnięcia a co za tym idzie musi należycie wykonać swoją pracę.

Od motywacji działania zależy osiągnięcie znaczących rezultatów w pracy. Czynnikiem, który pobudza ludzi do działania są potrzeby, a dokładniej – chęć ich zaspokojenia. Człowiek jest motywowany, gdy spodziewa się, że jego tryb postępowania doprowadzi go do osiągnięcia celu i cenionej nagrody – takiej, która zaspokoi jego potrzeby. Potrzeba to stan wewnętrzny, który sprawia, że pewne rezultaty naszego działania wyglądają bardzo atrakcyjnie. To właśnie potrzeby kierują postępowaniami ludzi (Juchnowicz, 2000).

Psychologowie w swoich badaniach odkryli, że stopień motywacji ma duży wpływ na działanie pracownika. Zbyt silna motywacja może paraliżować pracowników, ponieważ będą czuli presję i spowoduje to nadmierne napięcie emocjonalne (Borkowska, 1985). Zaś napięcie emocjonalne zaburza kontakty międzyludzkie a także powoduje zakłócenia w ludzkich czynnościach. Zbyt silna motywacja sprawia, że pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zawęża się pole uwagi oraz zmniejsza zakres dostępnych skojarzeń (Kozioł, 2002). Natomiast zbyt słaba motywacja również nie przynosi oczekiwanych efektów. Jak twierdzi A. Pietroń-Pyszczyk człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 11). Prawo Bircha określa tę zasadę i mówi, że człowiek pod wpływem przeciętnej motywacji osiąga najkorzystniejsze efekty gorsze przy słabej a najgorsze przy wysokiej.

Motywacja odgrywa ważną rolę w biznesie. Ma szeroki wpływ na działania ludzkie. To od niej zależy efektywność w pracy. Sam temat motywacji pracowniczej jest bardzo trudny, ponieważ każdy człowiek stanowi indywidualną jednostkę, która ma swoje własne potrzeby. A jak określa jedna z definicji motywacji: „motywacja to sposób zaspokojenia potrzeb” (Kopertyńska, 2009). Ta trudność zależy również od stanowiska pracy, ponieważ niektóre wymagają większego wysiłku i zaangażowania. Dlatego tak ważne jest zwrócenie uwagi na motywację pracowników zwłaszcza w zespołach projektowych. ponieważ to od nich zależy powodzenie całego przedsięwzięcia.

3. Charakterystyka zespołu projektowego

Zespół projektowy jest to jednostka organizacyjna, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem menedżera projektu (Bosschers, 2003).

J. Katzenbach i D. Smith definiują zespół projektowy jako niewielką liczbę ludzi posiadających komplementarne umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu ogólnego oraz cele cząstkowe, których podejście opiera się na współodpowiedzialności (Katzenbach, Smith, 2001, s. 26).

Zespół projektowy charakteryzuje się następującymi cechami (Stabryła, 2006):

- zajmuje się przygotowaniem projektu jednostkowego przedsięwzięcia lub opracowuje projekt danego zadania cząstkowego, podsystemu lub modułu,
- działa w trybie okresowym,
- może posiadać złożoną strukturę hierarchiczną, np. dwustopniową,
- jest to podstruktura utworzona na bazie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa lub instytucji,
- posiada swój regulamin organizacyjny, w standardowym ujęciu zawiera sformułowane cele oraz funkcje, uprawnienia, odpowiedzialność, zespoły specjalistów, zasoby materialne oraz instrukcje robocze.

Często projekty, którymi zajmują się firmy stanowią tak duże wyzwanie, że nie są możliwe do wykonania przez jedną osobę, dlatego powołuje się do działania zespół projektowy, w którym pracownicy mają określony podział obowiązków. Każdy odpowiada za swoje zadanie, ale też jako zespół współpracują ze sobą i wymieniają się poglądami. Wtedy praca zespołowa przynosi większe efekty niż działanie indywidualne. Do zespołu projektowego nie powinno się dobrać przypadkowych osób, postawić ich przed problemem, wierząc, że zostanie on rozwiązany. Kierownik projektu powinien zdecydować, które osoby będą najbardziej przydatne do pracy nad danym projektem. Zadania projektowe bywają trudne, dlatego też uczestnictwo w takim zespole wymusza od członków będących w zespole większe zaangażowanie w przedsięwzięcie. Tym ważniejszy jest właściwy dobór członków zespołu, jak również właściwy system motywacyjny.

Będąc w zespole, każdy z członków odgrywa swoją rolę tzn. zostaje mu powierzony stanowisko, w którym sprawdzi się najlepiej.

M. Belbin to brytyjski teoretyk zarządzania specjalizujący się w zarządzaniu zespołami. Większość swojej pracy poświęcił zagadnieniu efektywności zespołu, czyli badaniu przyczyn osiągania celów postawionych zespołom. W ten sposób opracował teorię ról w zespole (ang. *Team Role Theory*). Podczas badań w Henley Management College jedne zespoły radziły sobie z zadaniami, a innym szło to znacznie gorzej. Belbin dowiódł, że nie tylko wykształcenie i umiejętności, ale również typ osobowości (a zatem preferowane role

zespołowe i styl komunikacji) mają wpływ na efektywność zespołów roboczych.

Teoria ról zespołowych pozwala na dobieranie odpowiednich dla zespołu osób, następnie zlecanie im odpowiednich zadań oraz komunikowanie się z nimi w odpowiedni sposób. Te grupy zachowań, odpowiednio nazwane, to role zespołowe. W wyniku dalszych badań wyselekcjonował on dziewięć ról zespołowych (Walczak, 2014):

1. The Implementer (realizator) – organizator realizujący zadania, konserwatywny, obowiązkowy, zdyscyplinowany i praktyczny, mający zdolności organizacyjne, umiejący pracować samodzielnie. Potrafi przekształcić pomysły w praktyczne techniki pracy całego zespołu. Nie zawsze wykazuje się elastycznością w działaniu.

2. The Coordinator (koordynator) – lider potrafiący wytyczyć cele, rozdzielić obowiązki i zadania, umiejący podejmować decyzje, zdyscyplinowany, pewny siebie, momentami leniwy.

3. The Shaper (animator) – osoba ambitna i dynamiczna, stawiająca wyzwania dla zespołu, odważna, nie znosząca rutyny i stagnacji, nastawiona na sukces, umiejąca zaktywizować cały zespół, nadając mu ducha walki. W niektórych sytuacjach niecierpliwa, apodyktyczna.

4. The Plant (filar/ roślina) – osoba pomysłowa, kreator, niekonwencjonalna i postępową. Umiejąca rozwiązywać trudne problemy w kreatywny sposób. Nadmiernie optymistyczna co może być wadą.

5. The Resource Investigator (osoba zaradna, koordynator) – osoba odpowiedzialna za kontakty w zespole, jest osobą zaangażowaną w swoją pracę, gdy pojawiają się problemy szuka innowacyjnych rozwiązań. Pomaga innym w zespole, kiedy potrzebują jej pomocy. Często ekstrawertyczna, czasem nerwowa.

6. The Monitor Evaluator (obserwator) – trzeźwo patrzący na świat, obiektywnie oceniający sytuację, wnikliwy i rzeczowy, potrafi znaleźć najrozsądniejsze rozwiązanie. Tak zwany analityczny umysł w zespole. Doskonale radzi sobie z ewaluacją projektów i pomysłów. Słabe strony to obojętność, brak empatii a także brak motywacji innych.

7. The Teamworker (pracownik zespołowy) – osoba wrażliwa, empatyczna, łagodna, cierpliwa, potrafiąca wzbudzić „ducha zespołu”. Osoba ta dba o to, by cały zespół współpracował w harmonii.

Potrafi negocjować, bywa dyplomatyczna. Czasem może mieć problemy z podejmowaniem decyzji.

8. The Completer Finisher (finalizator, perfekcjonista) – osoba pedantyczna, uporządkowana i staranna, skupiająca się na szczegółach, drobiazgową, wykrywającą niedociągnięcia w projekcie w końcowym etapie. Potrafi konsekwentnie doprowadzić działanie do końca w terminie. Ma tendencje do nadmiernego zamartwiania się.

9. The Specialist (specjalista) – profesjonalista, posiadający duże umiejętności, których inni nie mają. Osoba samodzielna, realizująca swoje cele, pracuje w wąskim zakresie, bywa krytyczna wobec innych.

4. Motywowanie zespołu projektowego

Motywacja do pracy są to procesy i czynniki, które powodują, iż ludzie działają bądź zachowują się w określony sposób. Ma to szczególne znaczenie podczas prac zespołowych, ponieważ od stopnia zaangażowania pracowników zależy rezultat przedsięwzięcia. Zarządzanie projektami nie jest sprawą łatwą i w dużej mierze rezultat zależy od aktywnego udziału pracowników w zespole projektowym, gdzie liczy się czas pracy, zmieszczenie się w przedziale budżetowym, a także osiągnięty efekt.

Motywowanie pracowników może być zaliczone do obowiązków pracodawcy, kierownika lub osoby będącej opiekunem danego zespołu, który nadzoruje jego pracę.

Oddziaływanie to w efekcie powinno wywołać pozytywne nastawienie pracowników do zadań które należą do ich obowiązków, a przede wszystkim do osiągnięcia przez tych pracowników znaczących rezultatów w wykonywanej przez nich pracy. Motywowanie zatem jest nie tylko istotnym czynnikiem warunkującym obopólne korzyści płynące ze współpracy pomiędzy kierownikiem a pracownikiem, ale jest to również złożone i angażujące zadanie postawione przed pracodawcą w celu osiągnięcia tych korzyści. Można zatem powiedzieć, że motywowanie to zindywidualizowane podejście kierownika do pracownika, wczytanie się w jego system potrzeb i oczekiwań, ale również wykreowanie dostosowanych do tego pracownika warunków pracy, jak i wybór optymalnego, czyli najbardziej dopasowanego sposobu kierowania. Dzięki tym

wszystkim elementom praca, którą wykonuje pracownik stanie się podstawą do realizacji celów firmy. Dlatego, żeby motywować pracowników zespołu do pracy potrzebny jest odpowiedni poziom motywacji wśród członków zespołu poprzez właściwe działania podejmowane ze strony kierownika projektu.

W tym celu można wykorzystać różnorodne techniki motywowania pracowników, które najbardziej ogólnie można podzielić na:

- **finansowe** polegające na operowaniu wypłatami, premiami motywującymi pracowników (np. podwyżka, nagroda),
- **pozafinansowe** dają one o wiele większe pole do działania kierownikowi i pozwalają rozwijać jego umiejętności społeczne (np. wyjazdy, opieka medyczna, darmowe oferty dla pracowników od firmy),
- **niematerialne**, czyli nieodnoszące się do dóbr ekonomicznych a odnoszące się do emocjonalnej sfery człowieka (np. awans, pochwała, uznanie).

Najsukuteczniejsze działania, jakie w tej kategorii może podejmować kierownik projektu to (Trocki, 2013):

- zlecanie i rozliczanie pracy konsekwentnie i jednakowo w stosunku do wszystkich,
- pokazywanie swojego zaangażowania w projekt i dawanie dobrego przykładu pozostałym członkom zespołu,
- wrażliwość na ludzkie słabości, potrzeby i pragnienia,
- służenie pomocą innym a także okazywanie jedności zespołu i wspólnych celów,
- podejmowanie działań integrujących zespół (wyjazdy, szkolenia, wspólne zadania).

M. Trocki jako główne źródła i sposoby motywacji do pracy w zespole projektowym podaje następujące (Trocki, 2013, s. 26):

1. Potrzebę bezpieczeństwa mówi o tym, że człowiek współtworzy dany projekt traktując to jako przyczynianie się do rozwoju firmy, a tym samym zabezpieczanie swojego miejsca pracy.

2. Potrzebę sukcesu symbolizuje, że jednostki odczuwają poczucie spełnienia się w życiu zawodowym, co realizują poprzez dążenie do określonych celów. I tu pojawia się ważne zadanie dla kierowników projektów, jakim jest zintegrowanie indywidualnych celów wszystkich uczestników z ogólnym celem projektu. Wzbudzając

zaangażowanie pracowników istotne jest przyporządkowanie im zadań zgodnie z ich upodobaniami i predyspozycjami. Ta potrzeba sukcesu jest bardzo ważna dla powodzenia projektu, gdyż ludzie oczekują samorealizacji, prestiżu, kontaktów społecznych.

3. Wspólne wartości oznaczają to, że ważne jest by jednostka pracowała w atmosferze uczciwości, identyfikując się z wartościami, które są wysunięte jako naczelną w każdej organizacji. Gdy w organizacji ważne są wartości etyczne, atmosfera życzliwości wśród kolegów, ambitne zadania, a także pieniądze i status, gdy liczy się samodzielność, własna inicjatywa - to wszystko zachęca do wnoszenia wkładu we wspólną pracę.

4. Uzmysłowanie sensu podejmowanych działań stanowi dla pracownika ważny cel i rezultat wykonywanego projektu, a także własny wkład wniesiony w ten projekt. Gdy dana osoba wie, w jakim celu służy jego wysiłek i widzi jego pozytywne rezultaty, pracuje efektywniej.

5. Dociekliwość daje ona możliwość nauczenia się czegoś nowego, zdobycia nowych umiejętności czy poznania nowych aspektów działalności firmy, w której jednostka pracuje. Jak wiadomo, każda firma, która nie jest nastawiona na rozwój, prędzej czy później zostanie "usunięta" z rynku. Podobnie z pracownikiem, który nie udoskonala swojego warsztatu pracy, umiejętności, jak i zdolności, nie będzie robił postępów w pracy, a tym samym nie będzie "zarażał" zapałem i energią innych - to wszystko będzie się przejawiać w zmniejszonej wydajności jego pracy.

Podsumowując, poniżej zostały przedstawione najważniejsze cechy, które powinny być uwzględnione podczas motywowania pracowników zespołu projektowego:

- zaufanie i wiara w zespół,
- pomoc ze strony kierownika, aby pracownicy czuli, że stanowią zespół,
- jasno określone cele i wymagania,
- pochwały,
- przynależność członków zespołu do grupy,
- przyjazna atmosfera.

Warto też zwrócić uwagę czego należy unikać będąc opiekunem zespołu:

- autorytarne kierowanie zespołem,
- ciągła krytyka,
- brak zainteresowania pojedynczymi jednostkami,

- obwinianie za niepowodzenia,
- pomijanie niektórych członków grupy.

Aby zwiększyć zaangażowanie i podejście członków zespołu stosuje się koncepcję o nazwie „5P”, która obejmuje następujące elementy (Schlesinger, Sathe, 1999; Stewart, 2002):

- przeznaczenie (*purpose*),
- samorozwój (*proactivity*),
- podział zysku (*profit sharing*),
- progresja (*progression*),
- uznawanie kwalifikacji zawodowych (*professional recognition*).

1. Przeznaczenie. Pracownik musi mieć przekonanie o ważności pracy wykonywanej i zrozumieć jego rolę w projekcie.

2. Samorozwój. Pracownikom zależy na tym, aby zarządzać swoim rozwojem. Przekazanie zadania innym daje pracownikowi poczucie odpowiedzialności za jego rozwój. Ważnym czynnikiem jest także nadanie pracownikowi prawa do wyboru następnego projektu, w którym weźmie udział. To forma nagrody za osiągnięcia w realizacji poprzedniego projektu.

3. Podział zysku. Od pracownika zależy osiągnięty zysk z zakończonego projektu. To zachęca do lepszej wydajności pracy, gdyż biorą oni pełną odpowiedzialność

i przejmują inicjatywę w tworzeniu projektu. Jednocześnie mają poczucie bezpośredniego wpływu na funkcjonowanie projektu.

4. Progresja. Kiedy pracownik osiąga szczyt piramidy Masłowa (samorealizacji), uznaje każdy nowy projekt za okazję poszerzenia swojej wiedzy i doświadczenia.

5. Uznawanie kwalifikacji zawodowych. To wskaźnik dotyczący pomiaru osiągnięć pracowników. W liniowych strukturach projektu generalny menedżer nie ma bezpośredniego kontaktu z podwykonawcami, dla których istotne są wyniki ich pracy, profesjonalna jakość oraz podejście pracowników i osiąganych przez nich postępów. Jest to szczególnie ważna sprawa w zespołach projektowych, ponieważ to oni mają odgórnie ustalone obowiązki takie jak: terminowość, wywiązanie się z umowy, stworzenie projektu spełniającego oczekiwania klienta oraz zmieszczenie się w przedziale finansowym oszacowanym na dany projekt.

Całokształt pracy jest bardzo ważny i aby wszystko przebiegało bez większych komplikacji warto poświęcić więcej uwagi—motywacji całego zespołu, ponieważ dzięki temu praca będzie przebiegać szybciej, efektywniej i sprawniej. Relacje między członkami zespołów są istotne i wiele badań naukowych potwierdza, że mają one znaczący wpływ na prace. Dlatego istotne jest zwrócenie uwagi na cały zespół a nie tylko na wchodzące w jego skład, pojedyncze jednostki.

5. Badania w zakresie czynników motywujących do pracy w zespole projektowym

Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć największy sukces muszą zwrócić szczególną uwagę na swoich pracowników, ponieważ to oni są odpowiedzialni za część praktyczną w każdym przedsiębiorstwie, na podstawie, której szacowany jest zysk przedsiębiorstwa. Efektywność pracowników zależy od wywiązywania się ich z własnych obowiązków. Aby wykonywali je na najwyższym poziomie sami muszą czuć do tego motywację. Dlatego już od wielu lat naukowcy badają, które czynniki mają największy wpływ na zaangażowanie pracowników w swoją pracę.

E. Bombiak w 2010 r. przeprowadziła analizy empiryczne, w których przedstawiła ocenę pracowników a także spojrzenie z perspektywy kierowników, które czynniki motywacyjne mają największe znaczenie dla pracowników. Badania pokazują, że największe znaczenie dla pracowników miało wynagrodzenie. W ocenie przełożonych wynagrodzenie uplasowało się na najwyższej pozycji. Kolejną ważną kwestią dla badanych i drugie miejsce na liście zajęły bonusy, a także udział w zysku firmy, co nadal stanowi kwestię finansową. Jako średnią potrzebę przełożeni i podwładni określili poczucie bezpieczeństwa, wyrazy uznania i szacunku, na najniższej pozycji znalazły się perswazja emocjonalna, nakazy i zakazy (Bombiak, 2010).

System motywacyjny powinien uwzględniać nie tylko środki płacowe i pozapłacowe, ale również skupić się na aspekcie materialnym i psychologicznym. Potrzeby pracowników cały czas ulegają zmianie, pracownicy coraz częściej chcą zaspokajać potrzeby wyższego rzędu, nie tylko te podstawowe (Mazurkiewicz, 2010, s. 51).

Według najnowszych danych globalnych, sondaż przeprowadzony przez Project Management Institute na 120 projektach w dużych firmach, które obejmowały członków zespołów a także menedżerów wykazał, że 75% osób uważa motywację wewnętrzną za korzystniejszą. Oznacza to, iż czynniki takie jak cel pracy, dobra atmosfera, pochwały są ważniejsze niż kwestie finansowe. Prowadząc zespół projektowy należy zapewnić wysoki poziom wewnętrznej motywacji całego zespołu. W oparciu o sondaż Projekt Management Institute, publiczne lub prywatne pochwały są oczekiwane przez pracowników. Warto także zwrócić uwagę, co aktualnie stanowi najważniejszy czynnik motywacyjny zespołu ze względu na fakt szybko zmieniającego się trendu (Meier, 2008, s. 24).

Kolejną osobą, która również zajęła się analizą tematu motywacji jest D. A. Brenner. Przedstawiła ona własną wizję motywacji pracowników przez menedżera. Według niej wspólny cel zespołu stanowi ważny czynnik motywacyjny dla wszystkich członków. Pracownicy jasno określający swój cel w przedsiębiorstwie, aby osiągnąć wspólny sukces i zespołowo do niego dążyć winni wiedzieć, co motywuje ich wzajemnie do działania. Kierownik projektu jako lider powinien zmobilizować swoją drużynę do projektu, dać im możliwość rozwoju oraz zainspirować ich. Jeśli wszyscy członkowie zespołu zaangażują się w zadanie, firma ma większe szanse powodzenia (Brenner, 2007, s. 20-21).

Zespół, w składzie A. Niemczyk, J. Mądry, przeprowadził w Polsce badania na temat czynników motywacyjnych. Wzięło w nich udział 1572 osoby, a ankietowani pochodzili z 61 przedsiębiorstw. Wyniki pokazały, że czynniki niematerialne odgrywają główną rolę w pracy a dokładniej większa część osób uznała, iż to bezpośrednie relacje z przełożonymi motywują ich do pracy. Oto lista czynników, które opiniodawcy wytypowali za najbardziej mobilizujące (Niemczyk, Mądry, 2009):

- docenianie zaangażowania i sukcesów,
- dobra atmosfera w miejscu pracy,
- jasno i konkretnie określone cele i zadania,
- pewność zatrudnienia,
- podnoszenie kwalifikacji (np. szkolenia, studia),
- rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów,

– umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nie narzucanie ich).

W 2014 i w 2017 roku na podstawie wyników ankiety przeprowadzonej przez dwa portale biznesowe nf.pl i kluczdokariery.pl, utworzono listę głównych czynników motywujących pracowników korporacji. Na pierwszym miejscu ukształtowało się wynagrodzenie. Oznacza to, że pieniądze w znacznym stopniu mobilizują do pracy. Satisfakcjonujące wynagrodzenie pozwoli w pełni skupić się na danym projekcie w większości zespołów. Kolejnym jakże ważnym argumentem dla innych jest pochwała, czyli niematerialny czynnik. Samo wynagrodzenie to za mało, pracownicy odczuwają również naturalne potrzeby tj. poczucie bezpieczeństwa, szacunek. Na dalszych pozycjach znalazły się: realizacja pomysłów, wyzwania, atmosfera w pracy. Natomiast końcowe miejsce zajęło zainteresowanie pracownikami w kwestiach poza-zawodowych a także nakazy i zakazy (W.N. 2014; Żukowska, 2017).

6. Klasyfikacja narzędzi motywowania do pracy w zespole projektowym w oparciu o koncepcję „5P”

Na podstawie wcześniej dokonanej analizy dotyczącej bieżących czynników motywujących

oferowanych przez pracodawców, a także oceny stopnia satysfakcji pracowników w artykule przedstawiono własną klasyfikację narzędzi motywowania w oparciu o zaprezentowaną wcześniej koncepcję „5P”. Dzięki temu można będzie wskazać nowe czynniki motywacyjne oferowane w przyszłości przez pracodawców na rynku pracy.

Kolejno czynniki motywowania zostały ocenione następująco:

- przeznaczenie to pierwszy etap, który osoba bierze pod uwagę decydując się podjąć pracę w zespole projektowym,
- samorozwój to część, w której osoba zatrudniona ma możliwość rozwoju kwalifikacji zawodowych,
- podział zysku jest kolejnym etapem, na którym pracownik odnosi sukces zawodowy,
- progresja jest to okres zaawansowanej pracy z długim stażem w przedsiębiorstwie,
- uznawanie kwalifikacji zawodowych to moment, w którym brane są pod uwagę umiejętności a także stopnie naukowe pracownika.

Tabela 1 zawiera charakterystykę narzędzi motywowania w oparciu o model „5P”.

Na podstawie własnych analiz i obserwacji

Tab. 1. Narzędzia motywowania w oparciu o model "5P"

Czynniki motywowania	finansowe	pozafinansowe	niematerialne
1. Przeznaczenie	– wynagrodzenie	– elastyczne godziny pracy – możliwość wykorzystania urlopu w dowolnym czasie – opieka medyczna – świadczenia socjalne – bony żywnościowe	– wyznaczanie celów zespołu – wspólna realizacja celów – mobilizacja i wsparcie kierownika – dobre warunki na stanowisku pracy – miła atmosfera w zespole
2. Samorozwój	– finansowanie szkoleń przez firmę	– oferta kursów i szkoleń – propozycje zdobycia innego doświadczenia – oferty stażu, praktyki – program zakupu akcji	– możliwość podejmowania samodzielnych decyzji – zaufanie – możliwość rozwoju własnych umiejętności
3. Podział zysku	– znaczny udział w zysku – nagroda pieniężna – nagroda rzeczowa	– vouchery na wakacje – karta multisport	– oferta lepszego stanowiska pracy – zlecenie kolejnych projektów – wyróżnienie
4. Progresja	– premie – podwyżka – nagroda roczna	– telefon służbowy – samochód firmowy – zniżki na usługi współpracujących firm – oferty tańszych wyjazdów zagranicznych w okresie wakacji	– awans – pochwała – wyrazy uznania i szacunku – wyróżnienie najlepszego pracownika zespołu – wybór pracownika roku
5. Uznawanie kwalifikacji zawodowych	– pensja adekwatna do umiejętności	– wyjazdy służbowe – kontrakty zagraniczne	– objęcie wyższego stanowiska – dobre warunki pracy – atrakcyjna treść pracy – oceny okresowe – atencja

Źródło: opracowanie własne.

stwierdzono, że najmniejszą uwagę w kwestii motywacji skupia się na czynnikach pozafinansowych, dlatego w oparciu o aktualne potrzeby młodych ludzi szukających pracy wypełniono kolumnę czynników pozafinansowych stosownie do czynnika „5P”. Uwzględniono również coraz częstsze problemy społeczeństwa w dzisiejszych czasach tj. niski status finansowy studentów, wzrost problemów zdrowotnych spowodowany brakiem aktywności fizycznej a także utrudniony dostęp do opieki medycznej.

7. Zakończenie

Problem motywacji pracowników zespołu projektowego jest coraz częstszym „defektem” każdego przedsiębiorstwa. Dlatego warto zwrócić szczególną uwagę na tę kwestię, ponieważ to od motywacji zależy praca kadry, która jest odpowiedzialna za osiągnięcia całego zespołu a w konsekwencji całego przedsięwzięcia. Nie ma jednoznacznych reguł określających zakres podejmowanych działań w odniesieniu do motywacji. Należy odrębnie wybrać najlepszą

strategię poprzez dobór odpowiednio skutecznych czynników motywujących do pracy.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że wynagrodzenie pracowników jest najważniejszym bodźcem motywującym ich do pracy, czy też do ich samorozwoju. Uzyskanie szacunku i uznania w miejscu pracy również nie musi być głównym czynnikiem motywującym cały zespół. Wszystko zależy od danego zespołu projektowego, jak również pojedynczych osób wchodzących w jego skład. Zadaniem kierownika bądź menedżera jest poznanie swoich współpracowników poprzez komunikację z nimi. Warto również uwzględnić aktualną sytuację w państwie, która przekłada się na rynek pracy, gdyż zapotrzebowanie na różnych pracowników zmienia się adekwatnie do sytuacji panującej w kraju.

Temat motywacji w każdym zespole jest bardzo ważny. To od niego zależy efektywność pracy. Dlatego warto to zaznaczyć już na wstępie zanim zacznie się realizować założenia określonego przedsięwzięcia w zespole, jak też podczas jego dalszych etapów rozwoju

Bibliografia

- Bombiak, E. (2010), *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej*.
- Borkowska, S. (1985). *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borkowska, S. (1999). *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Bosschers, E. (2003). *Zarządzanie projektem: model najlepszych praktyk*. Kraków: IFC Press.
- Brenner, D.A. (2007). Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team. *Cost Engineering Journal*, 20-21.
- https://mfiles.pl/pl/index.php/Motywowanie_w_projekcie, (dostęp: 15.02.2018).
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Meredith_Belbin, (dostęp: 14.02.2017).
- Juchnowicz, M., (2000), *Motywowanie w toku pracy*. Warszawa: Difin.
- Katzenach, J., Smith, D. (2001). *Siła zespołów. Wpływ siły zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Koontz, H. Donnell, O.C, Weihrich, H. (1984). *Management*. New York: Mc-Graw Hill.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2007). *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*. Warszawa: PWN.
- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa, Kraków: PWN.
- Koźmiński, A., Piotrkowski, W. (1995). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.

- Mazurkiewicz, A. (2010). *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu*. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- Meier, S.R. (2008). Defense AT&L, Building and Managing an Effective Project Team. *Leading Complex Projects in the DoD*, September-October, 24.
- Niemczyk, A., Mądry, J. (2009). *Motywacja pod lupą*. Gliwice: Helion.
- Pietroń-Pyszczyk, A. (2007). *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.
- Reykowski, J. (1979). *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*. Warszawa: PWN.
- Sajkiewicz, A. (2000). *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: PWN.
- Trocki, M. (2013). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- Trocki, M. (2013). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- W.N. (2014). *Motywacja gdzie jej szukać. Największe motywatory do pracy (art.9)*. www.kluczdokariery.pl, (dostęp: 23.01.2014).
- Walczak, R.M. (2014). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Wyrwicka, M. (2004). *Zarządzanie projektami*. *Politechnika Poznańska*.
- Żukowska, J. (2017). *9 porad jak skutecznie motywować zespół*. www.nf.pl. (dostęp: 23.01.2017).

Modern methods of motivation to work in the project teams

Mariola Sroka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

The purpose of the article is to bring a deeper insight to the problem crucial for every project-team which is team motivation. It plays an important role in every team where team cooperation and working under time pressure might be not enough to achieve a goal. This article contains an analysis and specification of the most important factors and techniques in motivating project teams. According to the exact scientific researches we will focus on seemingly irrelevant things that may have a significant impact on the subject of the overall activity.

Keywords: motivation, motivation to work, motivating factors, project team, manager, conception „5P”

JEL codes: M12