Agnieszka Tupikowska

Motywacje zawodowe pracowników bibliotek medycznych

Forum Bibliotek Medycznych 4/1 (7), 362-374

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

bibliotecznych. Dyskusja po zakończonej prezentacji to doskonała okazja do wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami poszczególnych działów Biblioteki. Prezentacje spełniają również rolę samokształcącą, bowiem przygotowując się do prezentacji, prelegent musi pogłębić swoją wiedzę na temat omawianego zagadnienia.

Prezentacje nie dotyczące bezpośrednio pracy bibliotekarza wpływają na poszerzenie wiedzy ogólnej, a co za tym idzie i na zmianę wizerunku bibliotekarza z osoby zamkniętej i skupionej wyłącznie na własnej pracy i „układaniu zakurzonych fiszek", na osobę otwartą na świat, nowoczesną, nadążającą za tempem współczesnego życia.

W następnym roku akademickim przewidywane są prezentacje i wykłady nt. plagiatów w pracach naukowych, szczegółowych zasad cytowań w oparciu o bazę Science Citation Index, historii Uczelni i wybitnych jednostek związanych z Uczelnią.

Doskonalenie zawodowe (w naszym przypadku edukacja wewnętrzna) czy też szeroko rozumiany proces samokształcenia jest procesem właściwie nigdy nie kończącym się, dlatego też tematy prezentacji i wykładów w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu są wciąż otwarte i często odpowiadają bieżącemu zapotrzebowaniu.

Mgr Agnieszka Tupikowska
Szczecin - PUM

MOTYWACJE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEK MEDYCZNYCH

Abstract

Motivation, as a internal force, allows defining out and achieving professional goals and success in personal life. It is the energy of mind, that puts body in motion. It determines the resolveness and effectiveness of our actions. Understanding of it is very important for both the superior and the subordinate. Superior works with people whose behaviors can be very complicated. He therefore needs to understand their motivations.

Professional motivation is nowadays problem often discussed and political changes - taking place in modern Poland - cause understanding of them to change rapidly.

The aim of this paper is to examine:

- Whether the employees perceive the system of motivation, what is it's level and how they evaluate it;
- Which needs they are expecting to be satisfy in their library;
- What is the most important motivation factor;
- What are the most common control systems, used by superiors;

– Whether the supervisors are able to skillfully motivate their employees;
– What is the satisfaction level of current job.

Streszczenie

Motywacja, jako siła wewnętrzna, stwarza możliwość realizacji wszelkich celów. Pozwala osiągnąć sukcesy w życiu. Jest energią umysłu, wprawia nasze ciało w ruch. Decyduje o determinacji i skuteczności naszego działania. Jej zrozumienie jest bardzo ważne dla przełożonego i podwładnego. Przełożony pracuje z ludźmi, których zachowania mogą być skomplikowane. Dlatego musi zrozumieć ich motywację.

Motywacje zawodowe to problem w dzisiejszych czasach często poruszany, a zmiany ustrojowe zachodzące we współczesnej Polsce powodują, że podejście do nich szybko się zmienia.

Celem referatu jest zbadanie:

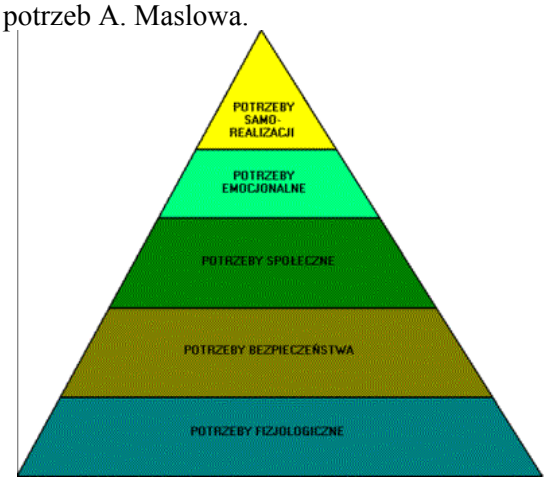
- czy pracownicy dostrzegają system motywacyjny, jaki jest jego poziom oraz jak go oceniają;
- spełnienia jakich potrzeb oczekują w swojej bibliotece;
- co jest najważniejszym czynnikiem motywacyjnym;
- jakie są najczęstsze systemy kierowania, stosowane przez przełożonych;
- czy przełożeni potrafią umiejętnie motywować swoich pracowników;
- jakie jest zadowolenie z wykonywanej pracy.

Motywacje zawodowe pracowników bibliotek medycznych

Motywacja, jako siła wewnętrzna, stwarza możliwość realizacji wszelkich celów. Pozwala osiągnąć sukcesy w życiu. Jest energią umysłu, wprawia nasze ciało w ruch. Decyduje o determinacji i skuteczności naszego działania.

Impulsy wewnętrzne to główne potrzeby powodujące, że człowiek postępuje w określony sposób. Ludzie mają wewnętrzne potrzeby, żeby istnieć i trwać: aby utrzymać się przy życiu, muszą zaspokajać systematycznie własne potrzeby, zatem - muszą pracować, a ich motywacja zmierza do redukcji lub spełnienia tych potrzeb. Oznacza to, że ludzie będą działać lub postępować tak, aby je zaspokoić.

Do najbardziej znanych koncepcji ustalania potrzeb, ich liczebności i hierarchii należy hierarchia potrzeb A. Maslowa.



Hierarchia potrzeb według A. Maslowa

1. Potrzeby fizjologiczne (np. opłaty, jedzenie, ubranie). Związek pracy z tymi potrzebami jest oczywisty. To głównie dzięki pracy ludzie zdobywają środki umożliwiające ich zaspokajanie.
2. Potrzeby bezpieczeństwa i ochrony (np. pewność pracy, wygoda, spokój) czyli dążenie do bezpieczeństwa osobistego i socjalnego.
3. Potrzeby afiliacji (przynależności do grupy) (np. koleżeństwo, wsparcie, nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów) wiążą się ze społeczną naturą człowieka i przejawiają w poszukiwaniu pozytywnej więzi z innymi ludźmi.
4. Potrzeby szacunku (np. uznanie i prestiż u współpracowników, poczucie własnej wartości). Pieniądze i dobra materialne traktuje się powszechnie jako wskaźniki prestiżu (społecznego uznania). Dążenie do społecznego uznania wpływa na motywację do działania oraz motywację do pracy.
6. Potrzeby samorealizacji (nabywanie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji zawodowych). Do zaspokojenia potrzeby samorealizacji pracownicy potrzebują możliwości rozwoju, ponoszenia odpowiedzialności i wykorzystywania własnych zdolności. Potrzeba ta zajmuje szczytowe miejsce w hierarchii. Pojawia się po zaspokojeniu pozostałych potrzeb i jest bardzo ważnym czynnikiem motywującym.

Motywowanie – to układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób. Jednak wszystkich narzędzi motywowania nie wykorzystuje się razem, lecz dobiera się je odpowiednio do warunków i celów pracy. Właściwy system motywowania pracownika w zakładzie pracy jest jednym z najważniejszych warunków skutecznego realizowania celów zawodowych.

Do instrumentów motywowania zaliczamy:

Środki przymusu – nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia sformalizowane i niesformalizowane, normy pracy, regulaminy, instrukcje, przepisy kodeksu pracy, które zmuszają pracowników do narzuconych zachowań. Takie motywowanie jest jednak mało efektywne powoduje minimum wysiłku. Wykonujemy wtedy tylko tyle pracy ile trzeba, żeby uniknąć kary. Ten typ motywowania nie wymaga od motywującego żadnych kwalifikacji.

Środki zachęty – pozytywne pobudzanie i nagradzanie. Środki zachęty oferują pracownikowi określoną nagrodę w zamian za oczekiwaną pracę, pozostawiając mu decyzję o zaakceptowaniu nagrody. Umownie dzielimy je na:

- materialne; np. płace, premie itp.,
- niematerialne; np. awans, prestiż, możliwości decydowania itp.

Instrumenty perswazji – łączą się z demokratycznym stylem zarządzania i dotyczą:

- współudziału pracowników w zarządzaniu,
- codziennych i okresowych spotkań z bezpośrednim przełożonym,
- negocjacji, konsultacji,

- powołania różnych organów przedstawicielskich, które reprezentują pracowników.

To wszystko wpływa na świadomość pracowników i ich stosunek do aktywności zawodowej.

Pieniądze mają dla ludzi ogromne znaczenie. Chcą oni dostawać za swoją pracę odpowiednie wynagrodzenie. Stanowią podstawową siłę napędową do działania, ponieważ zaspokajają wiele potrzeb i są symbolem pozycji społecznej.

W dzisiejszych czasach coraz częściej dopełnieniem wynagrodzenia są pozapłacowe gratyfikacje. Mogą być to np.: samochód służbowy, mieszkanie, telefon komórkowy, finansowanie nauki itd. (nie dotyczy to niestety pracowników bibliotek). Gratyfikacje pozapłacowe mają wysoką wartość i przyczyniają się do usprawnienia życia osobistego pracownika.

Inną pozapłacową formą motywacji do pracy jest ocena. Często, ocenianie spotyka się z niechęcią, gdyż kojarzy się z rychłym zwolnieniem. Można tego uniknąć poprzez informowanie podwładnego o celach systemu oceniania.

Szkolenia to również ważny aspekt motywacyjny. Są nieodzowną, celową i rentowną inwestycją. Bibliotekarz jest ważnym motorem w strategii rozwoju biblioteki. Należy zadbać o odpowiednie kształtowanie i doskonalenie kompetencji oraz o jego poziom kwalifikacji.

Awans jest zachętą do podnoszenia efektywności i jest uznaniem za pracę. Ważne jest, aby był on zasłużony i oparty na kryteriach merytorycznych, gdyż wpływa to korzystnie na zachowania pracownika i jego otoczenia. Zwiększa zapał i chęć do działania oraz skłania do doskonalenia umiejętności. Kwestia awansu powinna stanowić ważną i trwałą pozycję polityki kadrowej. Jego negatywną cechą jest to, że pracownicy pominięci w awansie są zniechęceni, a to często źle wpływa na efektywność ich pracy.

Skuteczną formą wynagradzania pracownika jest stworzenie możliwości realizowania kariery zawodowej, która silnie motywuje do pracy i wiąże z instytucją. Dla pracownika jest drogą profesjonalnego rozwoju.

Pozapłacowa gratyfikacja jest w Polsce czymś nowym. Najlepsze "kąski" przypadają pracownikom na najwyższych stanowiskach oraz są kierowane do specjalistów i kierowników. Zwykli zjadacze chleba muszą zadowolić się modnymi w obecnych czasach bonami do hipermarketów, itp.

Innymi motywatorami są również: pochwała, wyrażanie uznania, poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności, przydzielenie trudniejszych zadań, konsultowanie decyzji.

Podsumowując, mogę stwierdzić, że nie istnieją uniwersalne bodźce motywacyjne. Zmieniają się, są zależne od sytuacji życiowej i cech osobowości pracownika. Istotne jest, że bodźców płacowych czy pozapłacowych nie stosujemy zamiennie, tzn. płacy na pewno nie zastąpi pochwała.

Warto zwrócić uwagę na specyfikę oddziaływania nagród, jako systemu motywacji pozytywnej oraz kar, jako systemu motywacji negatywnej.

Nagrody sprawiają nam przyjemność, a pozytywne emocje przenoszą się na

środowisko pracy. Zaczynamy cenić i lubić wykonywaną pracę. Przewaga nagród sprzyja integracji pracownika z jego zajęciem i organizacją, stwarza dużą szansę ukształtowania pozytywnej postawy wobec pracy, co owocuje jej wyższą wydajnością i jakością. Należy pamiętać, że nagroda, która była zapowiedziana i nie została przyznana, powoduje zwątpienie i stwierdzenie, że wysiłek poszedł na marne.

Jeżeli osiągnięcia pracownika będą mierzone, oceniane i odpowiednio nagradzane, wówczas będzie on skłonny do dodatkowego wysiłku. Każda nagroda ma odmienną wartość dla innej osoby.

Ważne jest, aby nagroda była stosowana konsekwentnie, była zrozumiała dla wszystkich oraz, że wysokość nagrody za wykonane zadanie nie może być obniżona. Przewaga nagród sprzyja rozwojowi i stwarza duże szanse na ukształtowanie pozytywnej postawy wobec pracy.

Kary to gorszy sposób motywowania. Nie eliminują niewłaściwych zachowań, zmniejszają aktywność, wywołują zaburzenia emocjonalne (np. lęk) i zachowania agresywne. Jeżeli zapowiedziana kara nie nastąpiła, to podwładny może czuć się bezkarnie. Stosowane w nadmiarze, przestają pełnić rolę motywatorów, ale stosowane umiejętnie, pozwalają wpływać na jednostkę. Jednocześnie każdy przełożony powinien zdawać sobie sprawę z niskiej wartości motywacyjnej źle opłacanego pracownika.

Nagrody i kary są ważnymi narzędziami motywacyjnego oddziaływania na zachowania pracowników. Jest to związane z wynagrodzeniem, a także z możliwością awansu. Aby spełniły one swe motywujące zadania, muszą mieć jasno określony ich cel. Wiąże się to z otwartym sprecyzowaniem powodu ich udzielenia oraz z problemem odpowiedniego przygotowania kadr kierowniczych do pracy z podwładnymi.

Bez znajomości prawa i psychologii, kierownik nie zrozumie podwładnego, a tym bardziej nie potrafi mądrze wpływać na niego i na jego pracę. Dobry przełożony powinien u podwładnych szukać siły i ich talentów.

Niezależnie od stopnia klasyfikacji, wyróżnia się następujące style:

STYLE KIEROWANIA	STOSOWANE ŚRODKI	MOTYWY DZIAŁANIA
AUTOKRATYCZNY	• polecenie służbowe	• posłuszeństwo i uległość • poczucie niepewności • rywalizacja
DEMOKRATYCZNY	• wyjaśnianie motywów • wzbudzanie zaufania • wspólne narady	• zaufanie • chęć niezawiedzenia zaufania • własne propozycje • inicjatywa
LIBERALNY	• nie stosuje żadnych środków • brak zainteresowania praca podwładnych i jej oceną	• maksimum swobodny w działaniu • poczucie obowiązku • brak motywacji do pracy

- ► Autokratyczny – kierownik wydaje polecenia, nie pyta o zdanie pracowników i narzuca im zadania, utrzymuje w stosunkach z nimi dystans, stosuje praktykę dyscyplinarną.
- ► Demokratyczny – kierownik jest "dyrygentem", korzysta z opinii innych pracowników. Kierownik przedstawia możliwości rozwiązania problemu, a grupa dokonuje wyboru. Stara się również być członkiem grupy nie angażując się przy tym w jej pracę.
- ► Liberalny – kierownik jest niezdolny do sprawowania kontroli nad podwładnymi, jedynie stara się im zapewnić dobre warunki pracy. Pracowników z przełożonym łączy bardzo silna więź.

W każdej sytuacji, gdy mamy do czynienia z podwładnymi, ważna jest własna postawa wobec nich. *Ludzie, którzy lubią innych ludzi, i wierzą, że ci, którymi kierują, mają dobre intencje, wydobędą z nich wszystko, co najlepsze*.

Styl skutecznego kierowania to styl skutecznego motywowania.

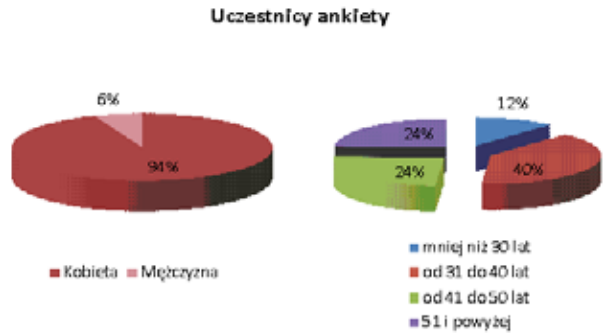
Aby właściwie motywować pracowników i dobrze nimi kierować, należy umieć zwracać im uwagę. Zgodnie z przysłowiem *człowiek uczy się na błędach*, niepowodzenie nie powinno oznaczać przegranej. Przełożony powinien umożliwić podwładnym poprawianie błędów, które popełnili. Nawet przełożonym zdarzają się niepowodzenia. Inni i tak zauważą potknięcie i jeśli się do tego nie przyzna, to straci autorytet wśród podwładnych. Należy stworzyć atmosferę, w której niepowodzenie nie oznacza przegranej, ale umożliwić ich poprawienie.

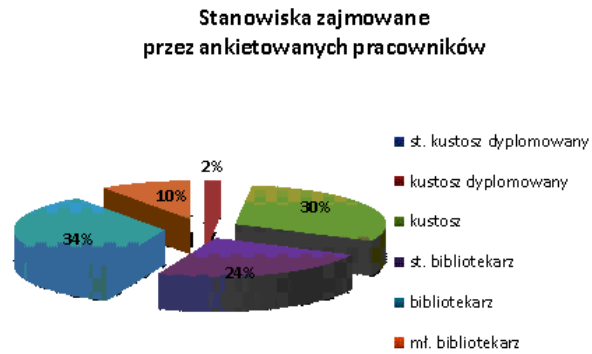
Należy się starać, aby znaleźć równowagę między wzmocnieniem pozytywnym i negatywnym. Pochwała jest bardzo ważna i należy ją stosować od razu, powinna górować nad krytykowaniem i łajaniem. Należy stosować jednak "mieszankę" wzmacniania pozytywnego i negatywnego. Zadaniem każdego kierownika jest odpowiednie rozbudzenie motywacji i jej wykorzystanie w celu zaangażowania w pracę. Tak, aby kwalifikacje, umiejętności, uzdolnienia pracowników zostały maksymalnie wykorzystane w procesie pracy.

Pragnienie uznania skłania ludzi do działania, jest wewnętrzną siłą napędową. Okazując uznanie podwładnemu, przełożony daje dowód jego umiejętności, dostarcza energii, pewności siebie i motywacji.

Im więcej uznania okazuje się innym, tym więcej uznania samemu się zyskuje.

Przedstawione wyżej podstawy teoretyczne zostały odniesione do pracowników bibliotek medycznych z całej Polski, w których została przeprowadzona ankieta na temat: *Motywacje zawodowe pracowników bibliotek medycznych*. Wzięło w niej udział 138 osób.

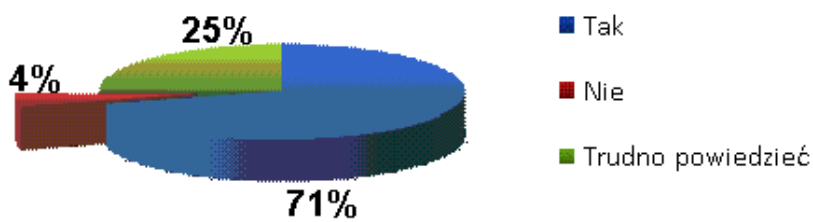




Wyniki ankiety przedstawiają się następująco.

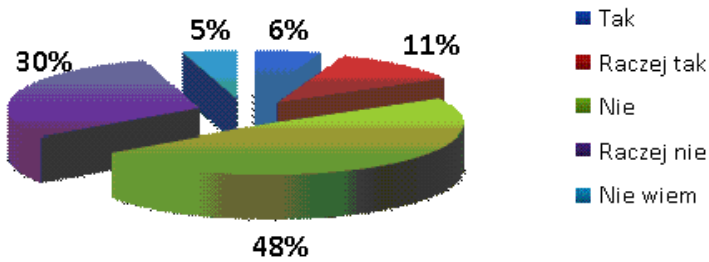
Wykres 1. Czy jest Pani/Pan zadowolona/-ny z wykonywanej pracy?

71% respondentów odpowiedziało pozytywnie, natomiast tylko 4% ankietowanych



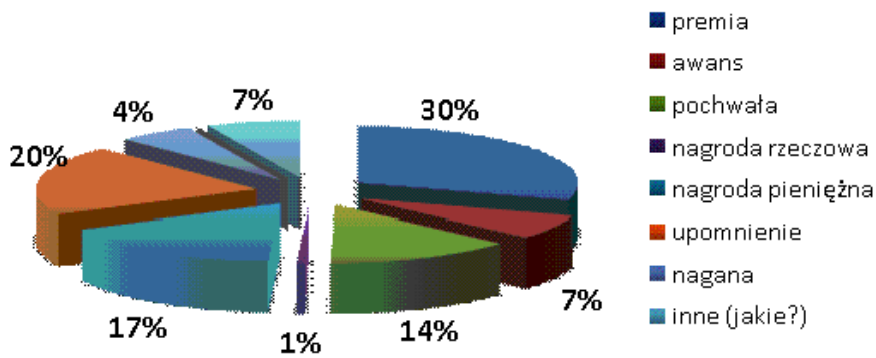
nie jest zadowolonych z wykonywanej pracy.

Wykres 2. Czy w Pani/Pana zakładzie pracy istnieje czytelny system motywacyjny?



78% badanych twierdzi, że w ich bibliotekach nie istnieje czytelny system motywacyjny, 17% twierdzi, że tak.

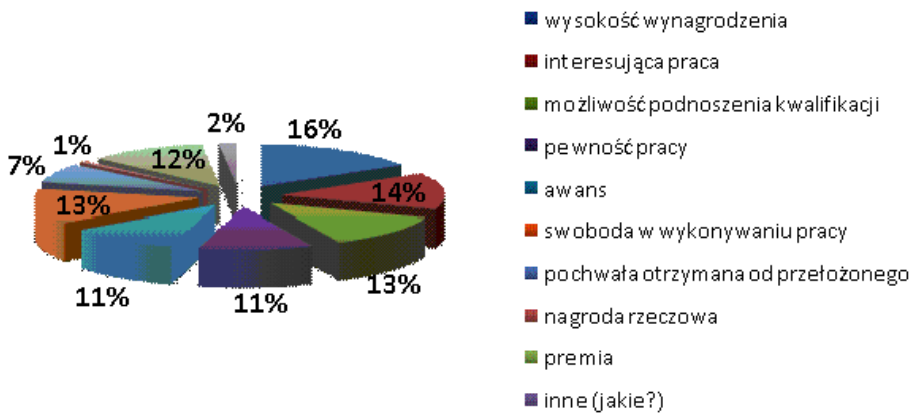
Wykres 3. Jakie metody motywacyjne są najczęściej stosowane w Pani/Pana zakładzie pracy?



Najczęściej stosowanymi metodami motywacyjnymi w bibliotekach są w 30% premie, aż w 20% to upomnienia, 17% - nagrody pieniężne, a w 14% - pochwały.

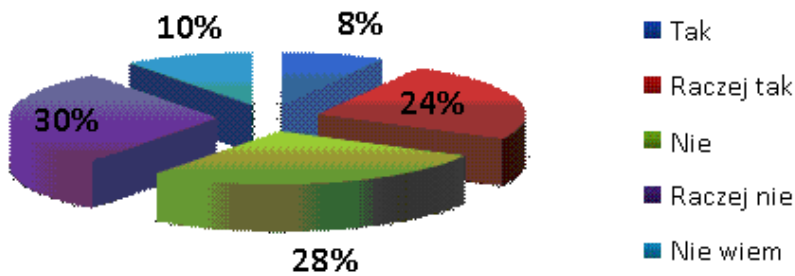
Tylko u 1% badanych stosuje się nagrody rzeczowe. Uzyskano również takie odpowiedzi:- nie przynosi rezultatów wręcz zniechęca; -nie stosuje się żadnych metod motywacyjnych; -brak pozytywnej motywacji do pracy; -sporadycznie premia lub nagroda pieniężna, -generalnie żadne pozytywne, - przysłowiowy kij, - brak metod, - szantaż; - premia jest stałym składnikiem wynagrodzenia a awanse są przeprowadzane bardzo rzadko i wyłącznie na prośbę pracownika, - w razie popełnienia błędu premia jest obniżana lub zabierana.

Wykres 4. Co, według Pani/Pana, jest najbardziej motywujące w pracy?



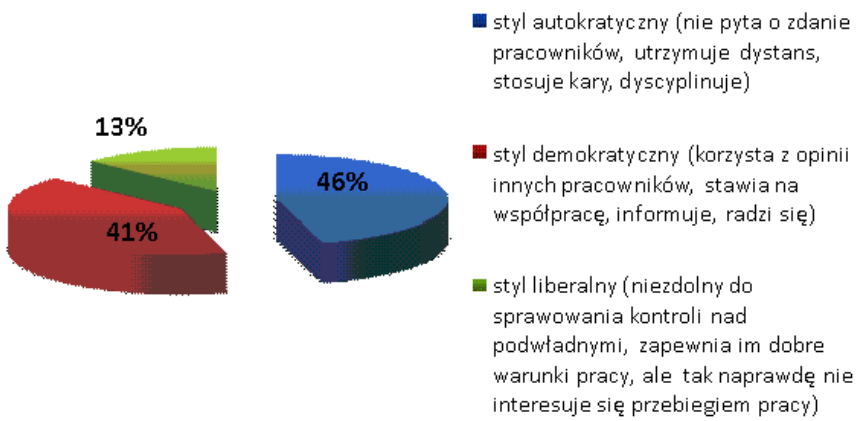
16% pracowników bibliotek medycznych najbardziej motywuje do pracy wysokość wynagrodzenia, 14% - interesująca praca, dalej: - premia, - możliwość podnoszenia kwalifikacji oraz swoboda w wykonywaniu pracy. Jako pozytywne motywatory wskazano również zadowolenie czytelnika, chęć przetrwania, kontakt z ciekawymi ludźmi i możliwość pomagania czytelnikom w poszukiwaniach informacji, szczera pochwała oraz docenienie czyjejś pracy.

Wykres 5. Czy Pan/ Pana przełożony potrafi umiejętnie wydobyć z pracownika to, co najlepsze?



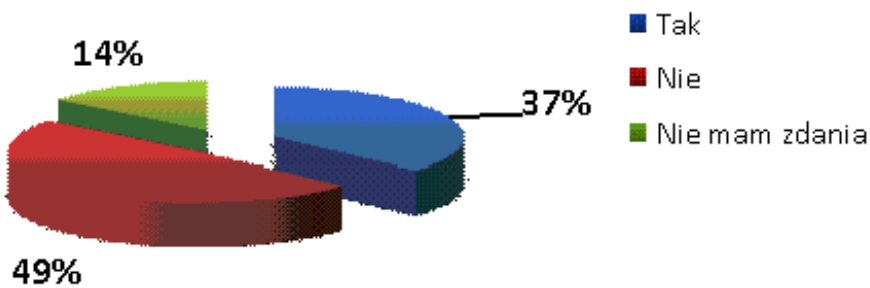
32% badanych twierdzi, że przełożony potrafi umiejętnie wydobyć z pracownika to co najlepsze. Niestety, aż 58% twierdzi, że nie.

Wykres 6. Jakim stylem kierowania posługuje się Pani/ Pana przełożony?



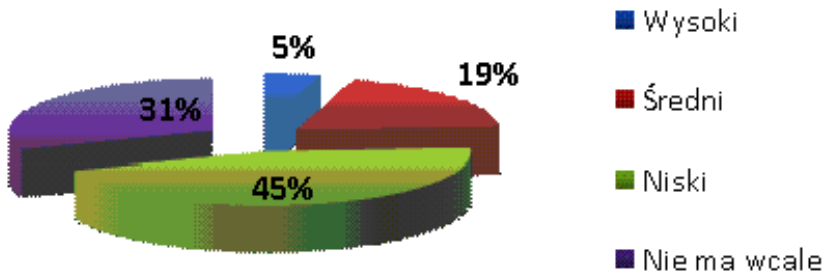
W bibliotekach medycznych najczęściej stosowany jest autokratyczny styl kierowania (stwierdziło tak 46% ankietowanych). 41% uczestników ankiety wskazało na styl demokratyczny, a tylko 13% badanych styl kierowania placówką określiło jako liberalny.

Wykres 7. Czy wyżej zaznaczony styl kierowania odpowiada Pani/ Panu?



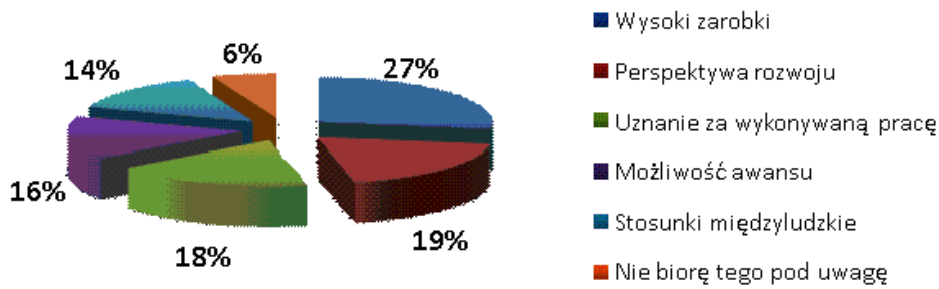
49% respondentom nie odpowiada styl kierowania stosowany w bibliotekach, 37% jest zadowolonych, a 14% nie ma na ten temat zdania.

Wykres 8. Jaki jest poziom motywacji w Pani/ Pana zakładzie pracy?



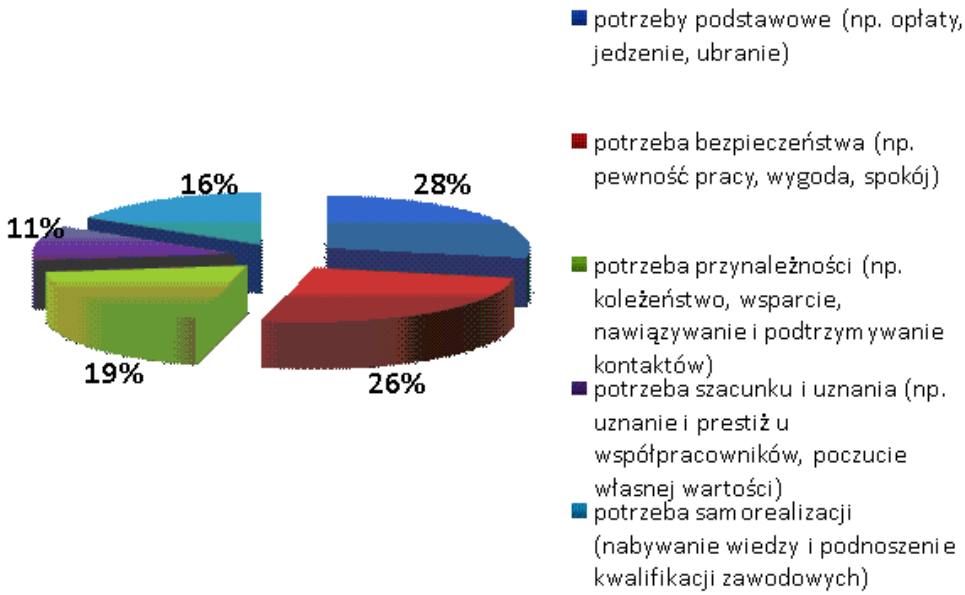
Według 45% ankietowanych poziom motywacji w bibliotekach jest niski, a 31% twierdzi, że nie ma go wcale. Tylko 5% ankietowanych pracowników twierdzi, że jest wysoki.

Wykres 9. Jakie czynniki zdecydowałyby o zmianie przez Panią/Pana miejsca pracy?



Jako najważniejszy czynnik, który zadecydowałby o zmianie miejsca pracy wskazano wysokie zarobki (27% badanych), w 19% jest nim perspektywa rozwoju i uznanie za wykonywaną pracę (18%) oraz możliwość awansu (16%).

Wykres 10. Które potrzeby wg Pani/ Pana są najbardziej zaspokajane w pracy?



Według badanych najbardziej w pracy są zaspokajane potrzeby podstawowe i potrzeby bezpieczeństwa. Natomiast pozostałe potrzeby schodzą na dalszy plan.

Motywacje zawodowe to problem w dzisiejszych czasach często poruszany, a zmiany ustrojowe zachodzące we współczesnej Polsce powodują, że podejście do nich szybko się zmienia.

Tadeusz Kotarbiński napisał *Chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej*.

Myślę, że słowa wielkiego filozofa są dobrym podsumowaniem, a decydentom pozwolą pochylić się nad wynikami przeprowadzonych badań, by kolejna ankieta była wskaźnikiem poprawy obecnej sytuacji pracowników bibliotek uczelni medycznych.

Bibliografia

A r g y l e Michael: *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999

B u t l e r Gillian, M c M a n u s Freda: *Psychologia bardzo krótkie wprowadzenie*. Prószyński i S-ka, Warszawa 1999

G r y f f i n Ricky W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2009

J a n k o w s k a Bożena: Kulturowe uwarunkowania procesów motywacyjnych w bibliotekach. [on-line]. [dostęp: 06 maja 2011]. Dostęp w Internecie: <http://www.ebib.info/2010/117/a.php?jaskowska>

P e n c Józef: *Kreatywne kierowanie*. Agencja Wydawnictwa PLACET, Warszawa 2000
P e n c Józef: *Motywowanie w zarządzaniu.* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
P i o t r o w s k i Kazimierz, Ś w i ą t k o w s k i Marek: *Kierowanie zespołami ludzi*. "Bellona", Warszawa 2000
P o d m o r o f f Dianna: *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników.* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
S c h u l t z Duane P., S c h u l t z Sydney E.: *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002
S z e l e j e w s k a Edyta: *Rola motywacji w rozwoju zawodowym bibliotekarzy* [on-line]. [dostęp: 09 maja 2011]. Dostęp w Internecie: <http://www.ebib.info/2010/114/a.php?szelejewska>.
W a j d a Augustyn: *Organizacja i zarządzanie.* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
Z a r z ą d z a n i e . Teoria i praktyka/ red. Andrzej Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2004.
Z i m b a r d o Philip G., G e r r i a Richard J.: *Psychologia i życie.* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2009
Z p r o b l e m a t y k i doradztwa personalnego/ red. Teresa Rzepa. Cz. 2. AMP Studio Paweł Majewski, Szczecin 2002

Mgr Piotr Gołkiewicz
Wrocław - Elsevier

EMBRACING THE EBOOK TO ACCELERATE SCIENCE