https://doi.org/10.18778/8220-435-3.10

Anna Wdowiak*
https://orcid.org/0000-0002-8177-1725

Motywowanie pracowników w zwinnych zespołach projektowych

Streszczenie: Przedsiębiorstwa stoją obecnie przed wyzwaniem rosnących oczekiwań ze strony rynku. Wysoki poziom konkurencji, turbulentność otoczenia, wymuszają na organizacjach elastyczne, proklienckie podejście, a także wysoki poziom kreatywności i innowacyjności. Wyższe oczekiwania mają również pracownicy, którzy potrzebują poczucia celowości projektów, wpływu, jak również elastyczności. Praca nad projektami przeobraża się, a obecne trendy wskazują na znaczenie metodyk zwinnych w procesie zarządzania projektami. Kluczem do sukcesu w realizacji projektów w metodyce zwinnej są zmotywowani do realizacji zadań pracownicy. Tworzenie zaangażowanych zespołów opartych na elastyczności, kreatywności i adaptacyjności, stanowi wyzwanie dla organizacji. W opracowaniu analizie poddane zostały koncepcje: zwinnego zarządzania oraz motywowania. Głównym celem niniejszego rozdziału jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: jak motywować pracowników w zespołach zwinnych?
Słowa kluczowe: motywowanie, motywacja, zwinne zarządzanie projektami.

Wstęp

Współcześnie obserwowane jest duże zainteresowanie metodykami wpisującymi się w ideę samozarządzania. W przedsiębiorstwach wdrażane są zwinne metodyki, które pozwalają na elastyczne podejście do organizacji pracy zespołów. Źródeł tego zjawiska doszukiwać się można w ukierunkowaniu firm na szybki, dynamiczny rozwój, a także w staraniach organizacji, aby dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Przeobrażeniu ulega podejście do zarządzania projektami od tradycyjnego do zwinnego.

Pierwsze z nich, którego podwaliny stanowi klasyczne zarządzanie, w coraz mniejszym stopniu pasuje do współczesnego, złożonego środowiska zarządzania. W warunkach dużej niepewności rynku, czynniki takie jak elastyczność oraz zaangażowanie pracowników stanowią o przewadze

* Uniwersytet Łódzki, anna.maria.wdowiak@gmail.com

konkurencyjnej. Zwinne zarządzanie wydaje się być odpowiedzią na potrzeby otoczenia.

Rozwój zwinnego podejścia do zarządzania projektami, a także wzrost jego popularność w praktyce gospodarczej, przyczyniły się do stworzenia *Manifestu Agile* [Beck, Cockburn, Jeffries, Highsmith, 2001]. Jest to podstawowa pozycja literaturowa, w której zawarto założenia dotyczące metodyki, dla osób pracujących w zwinnych zespołach. Podejście takie oparte jest na elastyczności, adaptacyjności oraz kreatywności zespołu projektowego [Cobb, 2012: 61–73]. Podstawy zwinnego zarządzania oparte są o elementy, które wskazują na znaczenie człowieka i jego podejścia w procesie wytwórczym.

Niniejszy rozdział poświęcony został obszarowi motywowania pracowników działających w zwinnych zespołach. Jego celem jest określenie czynników, które motywują do działania pracowników w zwinnych zespołach projektowych. Analiza tematu przeprowadzona została na przykładzie zespołów wykorzystujących na co dzień zwinne metodyki, takie jak np. *Scrum, Kanban*. Koncepcja ta różni się od tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami. Zwinne podejście zakłada, iż zespół dysponuje kompetencjami oraz jest zmotywowany do zrealizowania wyznaczonego projektu, przy czym nie ma na to wpływu system kar czy nagród. Osoby pracujące w zespole otrzymują przyzwolenie, aby działać i podejmować decyzje samodzielnie, a w konsekwencji ponoszą odpowiedzialność za realizowany projekt. W odniesieniu do samoorganizujących się zespołów często pojawia się termin *empowered team* [Krawczyk-Bryłka, 2012: 313–330], który oznacza zespół posiadający pełną decyzyjność, a także chęci do działania. Według tego założenia nie ma potrzeby w zwinnym zespole silnego kierowniczego nadzoru, a motywacja kształtuje się na poziomie wewnętrznym.

Temat wydaje się kluczowym ze względu na rosnące oczekiwania rynku w stosunku do przedsiębiorstw w obszarze elastycznego, kreatywnego podejścia do prowadzenia projektów, przy jednocześnie rosnących oczekiwaniach pracowników w stosunku do pracodawców. W rozdziale analizie poddane zostały koncepcje: zwinnego zarządzania, motywowania oraz motywacji. Głównym celem opracowania jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie jak motywować pracowników w zespołach zwinnych. Istotną kwestią jest fakt, iż zwinne podejście wpisuje się w zamysł samoorganizacji [Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek, 2010: 36–40], co nie zakłada udziału przełożonego w trakcie realizacji projektu. W opracowaniu przedstawione zostały czynniki wpływające na motywację pracowników zwinnych zespołów projektowych w świetle badań ilościowych przeprowadzonych wśród pracowników oraz w oparciu o badania eksperckie.

Wskazano również kierunki dalszych badań. Niniejszy rozdział kierowany jest do osób zajmujących się tematyką motywacji pracowników oraz zwinnymi metodykami zarządzania. Zamieszczone są w nim wnioski oraz rekomendacje wynikające z analizy tematu.

Zwinne metodyki zarządzania projektami

W ostatnich latach na popularności zyskały zwinne metodyki. Źródłem rosnącego zainteresowania stało się krytyczne spojrzenie na tradycyjne zarządzanie projektami, czyli tzw. twarde metodyki jak PRINCE2 i PMI *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK). Tradycyjne paradygmaty opierają się na długookresowym planowaniu, wysokim poziomie szczegółowości, włącznie z opisaniem efektu końcowego [*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2004]. Krytycy podważają owo podejście ze względu na wysoki poziom standaryzacji oraz nieelastyczność norm zarządzania projektami. Konsekwencją są nieudane próby stworzenia szczegółowych wymagań czy cyklu życia projektu, co często odbiega od rzeczywistych potrzeb. Na etapie testów plany okazują się nieefektywne lub niespełniające oczekiwań klienta końcowego.

Koncepcja zwinnego zarządzania projektami różni się od tradycyjnego podejścia, więc wymaga również zastosowania innych metod motywowania pracowników.

Początków zwinnej koncepcji doszukiwać się można również w takiej teorii jak *Lean Management*. Kiedy to w latach 40. ubiegłego wieku firma Toyota zaczęła kreować system produkcyjny na bazie którego powstała koncepcja szczupłego zarządzania. Jej założenia opierają się na eliminacji strat, marnotrawstwa, czyli tego wszystkiego co nie daje wartości dla klienta oraz produktu [Pichler, Schulze, 2005: 371–373]. Wartością natomiast jest to co klient uzna za wartościowe. Wdrożenie tej koncepcji do zarządzania zespołami projektowymi, szczególnie w obszarze IT, można zaobserwować na przykładzie sprawdzania użyteczności, gdzie zakłada się przeprowadzanie licznych testów urządzeń przez użytkowników. Celem takiego działania jest dostosowanie, w jak w najwyższym stopniu, efektu końcowego do potrzeb odbiorcy.

Manifest programowania zwinnego

Termin *agile* na stałe został wprowadzony do terminologii zarządzania projektami w roku 2001, kiedy to na spotkaniu reprezentantów nowych metod tworzenia oprogramowania w USA w stanie Utah powstała deklaracja wspólnych zasad dla zwinnych metod tworzenia oprogramowania. Stanowiło to alternatywę dla tradycyjnego podejścia opartego na kaskadowym modelu. Do wspomnianych nowych metod należą:

- Scrum,
- Adaptive Software Development,
- Programowanie Ekstremalne,
- Crystal Clear,
- Dynamic Systems Development Method,
- Pragmatic Programming,
- Feature Driven Development.

Od nazwy deklaracji metody te zaczęto nazywać zwinnymi (ang. *agile*) [Beck, Cockburn, Jeffries, Highsmith, 2001].

Podstawowe zasady zwinnego wytwarzania oprogramowania, którymi należy się kierować stosując takowe zarządzanie projektami są następujące:

- Projekty tworzone powinny być wokół zmotywowanych ludzi. Należy zapewnić osobom zaangażowanym w projekt wsparcie oraz poczucie zaufania wierząc, że wykonają zadanie jak najlepiej.
- Zespoły zarówno biznesowe, jak i deweloperskie powinny ze sobą ściśle współpracować w codziennej pracy podczas realizacji projektu.
- Zwinne procesy mają umożliwić zrównoważony rozwój. Deweloperzy i użytkownicy powinni utrzymywać równe tempo wykonywania pracy.
- Bieżąca informacja zwrotna, przekazywana „twarzą w twarz" jest najbardziej efektywnym oraz wydajnym sposobem dostarczania informacji zespołowi deweloperskiemu i wewnątrz niego.
- Zespół analizuje możliwości poprawy swojej wydajności, następnie dostosowuje swoje działania do wniosków.
- Rozwiązania, które są najlepsze od strony architektonicznej, wymagań i projektu pochodzą od samoorganizujących się zespołów.

Powyższe zasady nawiązują do problemów zarządzania klasycznego starając się je niwelować. Połowa z nich odnosi się do zespołów projektowych.

Ponadto Manifest Programowania Zwinnego prezentuje zasadę głoszącą, iż wytwarzając oprogramowanie oraz pomagając przy tym innym,

odnajdujemy lepsze sposoby wykonywania danej pracy. Konsekwencją tego jest przedkładanie:

- ludzi oraz interakcji ponad narzędzia i procesy,
- współpracy z klientem ponad ustalenia formalne,
- oprogramowania działającego ponad rozległą dokumentację,
- reagowania na zmiany ponad literalne stosowanie się do przygotowanego wcześniej planu [*Ibidem*].

Metodyka zwinnego zarządzania zyskała na popularności dzięki środowisku nowoczesnych technologii, natomiast obecnie można rozpoznać jej elementy w wielu organizacjach poza branżą. Warto zwrócić uwagę, że nie zawsze jest to stosowanie się do wszystkich zasad, natomiast wiele firm czerpie inspirację z metodyki *Scrum*, a wiedza w tym zakresie rozprzestrzenia się.

Istota motywowania pracowników

Najcenniejszym zasobem organizacji jest kapitał intelektualny, który pochodzi od zatrudnionych w niej pracowników. Potencjał ulokowany w człowieku jest ogromny, to ludzie budują największe organizacje tego świata. Skuteczne motywowanie prowadzi do osiągania celów przedsiębiorstw, ale również do zadowolenia pracowników. Nie bez powodu w opracowaniach naukowych tak wiele można znaleźć rozważań na ten temat. Motywowanie jest jedną z czterech funkcji zarządzania, ma bezpośredni wpływ na zachowania ludzi w organizacji, dlatego menedżerowie powinni być świadomi, jak duże znaczenie w procesie zarządzania stanowi ten obszar.

Motywowanie polega na zastosowaniu odpowiednich narzędzi, w celu uzyskania efektu, jakim jest zaangażowanie danej osoby w realizacje powierzonych jej zadań. Definicji motywacji w literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele. Powszechnie określa się ją jako ogół motywów, czyli przyczyn, które mają wpływ na określone zachowania ludzi [Reykowski, 1979: 68]. Inaczej określana jest jako bodziec, zachęta do działania, na którą składa się wszystko co w płaszczyźnie fizycznej, werbalnej oraz psychologicznej skłania człowieka do reagowania działaniem [Björklund, 2001]. Według Stanisławy Borkowskiej motywacja, to zbiór motywów, które wpływają na decyzję człowieka dotyczącą jego zachowania – podjęcia, podtrzymania, czy też kierunku owego zachowania [Borkowska, 1985: 9–11]. Sama motywacja jest wewnętrznym stanem człowieka i ma atrybutowy wymiar, natomiast motywowanie ma wymiar funkcjonalny, czynnościowy, który polega na świadomym oraz celowym oddziaływaniu na motywy ludzkiego postępowania przez stworzenie

środków, a także możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań dla osiągnięcia celów materialnych [*Ibidem*: 9–11]. Podobnie motywacja określona została przez Jolantę Szaban oraz Grażynę Wieczorkowską jako stan wewnętrzny, który powoduje aktywowanie się zachowania oraz nadaje kierunek. Szczegółowiej opisuje to definicja, która określa warunki, jakie należy spełnić, aby ten proces mógł mieć miejsce [Pawłowska, 2009: 2]:

- osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne,
- prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera.

Każdy człowiek posiada indywidualną motywację wpływającą na poziom zaangażowania w pracę [Szaban, 2003: 20–33; Wieczorkowska, 2007: 3]. Uważność na reakcję pracowników na zastosowanie określonych narzędzi motywowania jest niezwykle istotna dla sprawnego funkcjonowania organizacji.

Niezwykle ważne jest także odpowiednie zakomunikowanie celów pracownikom, gdyż w przypadku braku skutecznego przekazu w tym zakresie bądź oporu pracownika menedżerowie mogą być jedynie osobami przekazującymi polecenia a nie inspiratorami, którzy kreują środowisko pracy. Literatura wyróżnia w tym zakresie trzy poziomy motywacji [Kopertyńska, 2008: 17–18]:

- podporządkowanie – pracownik wykonuje jedynie polecenia przełożonego,
- identyfikacja celu – kreuje potrzebę osiągniecia celu, aby w dalszej kolejności doszło do realizacji, należy przedstawić korzyści wynikające z efektu,
- zaangażowanie – pracownik realizowany cel uważa za własny, oznacza to, że ma przeświadczenie, że jest jedyną osobą odpowiedzianą za dane zadanie.

Motywacja jest napędem dla zachowań ludzi. To dzięki niej możemy obserwować wzrost efektywności w pracy bądź jej spadek. Reakcja pracowników na określony system motywowania jest kwestią indywidualną, a dopasowanie określonych narzędzi do człowieka jest dla menedżerów wyzwaniem. Poznanie czynników kształtujących motywację ma wpływ na podejmowanie świadomych decyzji oraz odpowiednich działań, które wpłyną na efektywność pracy.

Współczesne badania naukowe nad motywacją podkreślają znane paradygmaty w podejściu do zagadnienia. Jedną z teorii, którą warto przytoczyć, gdyż jest niezwykle ważna z punktu widzenia współczesnego pracownika, jest motywacja osiągnięć. Założenia teorii wskazują, iż czynnikiem, który popycha ludzi do działania jest potrzeba osiągnięć.

W ramach teorii wyróżnione zostały następujące cele: „mistrzostwo", czyli dążenie do samorozwoju (dążenie do intrapsychicznych standardów) oraz wykazanie się, czyli dążenie do bycia lepszym od innych osób (standard normatywny). Wskazane zostały w ramach teorii także dwa kierunki, a mianowicie dążeniowy, odnoszący się do chęci odniesienia sukcesu, a także unikowy, przejawiający się w dążeniu do uniknięcia porażki [Elliot, McGregor, 2001: 501–519]. Potrzeba mistrzostwa czy też współzawodnictwa u pracowników wiąże się z potrzebą autonomii w miejscu pracy, stąd tak często wdrażany w organizacjach jest tzw. *empowerment*, który poprzez odpowiedzialność daną pracownikom stymuluje ich do działania. Jednak w tym kontekście niezwykle istotne i warte zauważenia jest to, że pracownicy różnią się pod względem preferencji, poziomu motywacji do pracy, a także celów jakie chcą w niej osiągnąć [Bernstein, 2003: 75–80]. Dlatego organizacje wprowadzając koncepcję *empowerment*, powinny uwzględnić podmiotowe uwarunkowania pracowników, gdyż każdy ma indywidualne potrzeby.

Powyższa teoria nawiązuje do zjawiska samostanowienia. W tym świetle motywacja jest wzmacniana przez warunki wspierające doświadczenie – autonomie, związki z innymi, a także kompetencje, a to wpływa na poprawę wykonywania zadań, kreatywność oraz wytrwałość. Sposób motywacji człowieka jest ważniejszy niż jej ilość. Autorzy teorii – Edward Deci oraz Richard Ryan – za szczególnie istotną uznają motywację autonomiczną [Gagne, Deci, 2005: 331–362], gdyż wiąże się ona z bardziej efektywnym działaniem, szczególnie w heurystycznych rodzajach zadań, z większą kreatywnością, wytrwałością, łatwiejszym uczeniem się, co więcej z odczuwaniem dobrostanu psychicznego. Istotną rolę odgrywa w tej kwestii bezpośredni przełożony. Autonomia jest możliwa między innymi dzięki poszanowaniu opinii i perspektywy podwładnego, dostarczaniu informacji zwrotnej, zachęcaniu do inicjatywy oraz dawaniu możliwości wyboru. Badania potwierdzają, iż wsparcie w powyższej postaci, przekłada się na wyższy poziom satysfakcji z pracy i lepsze efekty [Baard, Deci, Ryan, 2004: 2045–2068]. Na temat samej informacji zwrotnej, również współcześnie, powstają artykuły ukazujące jak duże znaczenie ma ona w procesie motywowania [Ling, Soon, 2019: 1–10].

Znaczenie w podnoszeniu motywacji pracowników ma także jasne przedstawienie celów [Robbins, 2002]. Pracownik chce widzieć jak jego praca wpływa na realizację celów organizacji i jak dzięki temu może realizować własne cele. Opinie o wykonywanej pracy mają duży wpływ na motywacje pracownika i jego chęć do dalszego doskonalenia się. Przejrzystość jest oczekiwana również w przekazywaniu informacji zwrotnej, terminowości działań, czy informowaniu na bieżąco jakie zachowania wymagają zmiany. Komunikacja ma zapewnić transparentność, poprawę

działań i wpłynąć ostatecznie na to, że informacja zwrotna przekazywana pracownikowi będzie pozytywna.

Kolejnym istotnym aspektem opisywanym w literaturze przedmiotu jest elastyczność w podejściu do pracowników. Badania pokazują, iż takie podejście pomaga tworzyć wśród nich pozytywne nastawienie [Brana, Udreab, 2016: 136–142]. Dzięki temu ludzie dążą do osiągnięcia osobistych celów oraz organizacyjnych. Podejście to sprawia, że pracownicy mogą wykonywać zadania w czasie i na zasadach dogodnych dla nich.

Pracownicy są różni, jedni znajdują spełnienie w pracy, która stanowi pasję, zaspokaja potrzeby, inni natomiast potrzebują bodźców zewnętrznych. Ze względu na miejsce ich powstawania, motywację podzielić można na [Borkowska, 1985: 9]:

- motywację zewnętrzną – są to nagrody m.in. premie, awans, wzrost wynagrodzenia, pochwały bądź kary m.in. zmniejszenie premii, nagana, krytyka,
- motywację wewnętrzną – w tym przypadku występują samoczynne bodźce, które sprawiają, że ludzie działają w określonym kierunku lub zachowują się w określony sposób. Przykłady owych bodźców to m.in. swoboda działania, możliwość rozwoju, perspektywa awansu, odpowiedzialność.

Motywacja wewnętrzna odnosi się do osiągania satysfakcji z pracy. Jest powiązana z poziomem zainteresowania jej obszarem oraz przyjemnością jaką pracownik może czerpać z wykonywanych zadań. W tym wymiarze pracownik jest motywowany do działania dzięki poczuciu wewnętrznego spełnienia [Zhang, Bartol, 2010: 107–128].

Podział ten przekłada się bezpośrednio na motywację pozytywną oraz negatywną [Kozioł, 2002: 29–30]. Zespoły projektowe badane w niniejszym opracowaniu przejawiają w znacznym stopniu tendencję do stosowania motywacji pozytywnej, a mianowicie tworzenia dla pracowników perspektyw realizacji ich własnych celów, przy jednoczesnym sprostaniu oczekiwań pracodawcy.

Metodyka przeprowadzonych badań

Dotychczasowe obserwacje wskazują, iż zwinne metodyki zarządzania są odpowiedzią na szybki wzrost gospodarczy, turbulentność otoczenia oraz próbę sprostania oczekiwaniom klientów oraz konkurencji [Sajdak, 2014: 138–152]. Zmiany na rynku pracy oraz w gospodarce powodują, że obecnie zyskuje na popularności zwinne podejście do zarządzania projek-

tami. Omawiane w niniejszej pracy metodyki są popularne w organizacjach, gdzie przeważające znaczenie we wzroście ma kapitał intelektualny, a ludzie decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Podstawowym celem badania jest określenie czynników, które motywują do działania pracowników w zwinnych zespołach projektowych. Podczas badania podjęta została również próba ustalenia jakie elementy wywodzące się *stricte* ze zwinnej metodyki wpływają na motywację pracowników.

Badania przeprowadzone zostały przy użyciu metody ilościowej oraz jakościowej. Ze względu na specyfikę grupy badawczej, a mianowicie zwinnych zespołów projektowych, wykorzystane zostały techniki wywiadów eksperckich [Konecki, 2000: 169–190], a w przypadku badań ilościowych – kwestionariusz ankiety. Zastosowanie dwóch technik badawczych ma na celu szersze spojrzenie na temat, który prowadzi do pytań badawczych – jakie czynniki motywują pracowników w zwinnych zespołach projektowych; jakie elementy zwinnych metodyk wpływają motywująco na zachowania pracowników pracujących w tych zespołach.

W badaniach ilościowych wzięło udział 50 respondentów na co dzień pracujących w zwinnych zespołach. Dobór do próby miał charakter celowy. Badanie objęło reprezentantów zwinnych zespołów. Wykorzystano kryterium dostępności badanych osób. Natomiast w badaniach jakościowych wzięło udział 7 ekspertów. Osoby wybrane do tej roli, to specjaliści na co dzień zarządzający projektami, ich doświadczenie dotyka różnych metodyk, a w szczególności zwinnych. Doświadczenia wiązane z różnymi metodykami zarządzania projektami stanowią wartość dodaną dla wyników badań. Dobór próby w przypadku badań jakościowych był tradycyjny, oparty o dostępność i zgodę badanych. Badaniem objęci zostali pracownicy sektorów – nowoczesnych technologii, motoryzacji, bankowości, media, wszyscy pracujący w zwinnych zespołach projektowych.

Kwestionariusz ankiety zawierał listę 64 czynników stworzoną na podstawie literatury przedmiotu [Kopertyńska, 2008: 21–64; Czarniawska, 1990: 139; Krzysztofek, 2011: 48] dodatkowo rozszerzoną o czynniki, które w ostatnim czasie zyskują na popularności [Brana, Udreab, 2016: 136–142; Minnullina, Abdrazakov, Graboviy, 2018: 383–402] jak na przykład *coaching*, czy elastyczne podejście do pracy. Pracownicy zwinnych zespołów wybierali 20, według nich, najważniejszych czynników a następnie byli proszeni o uszeregowanie 10 najistotniejszych z nich w kolejności od najwyżej ocenionego do najniżej. Szczegółową listę czynników zawiera poniższa tabela oraz kwestionariusz ankiety (załącznik nr 1).

Tabela 1 zawiera wszystkie czynniki uwzględnione w kwestionariuszu ankiety, dodatkowo respondenci mieli możliwość wskazania innych istotnych według nich czynników.

Tabela 1. Czynniki motywowania – wszystkie uwzględnione podczas badania ilościowego

Płacowe czynniki motywowania	**Pozapłacowe czynniki motywowania**			
	Materialne	**Niematerialne**		
		W obszarze organizacyjnym	**W obszarze psychologicznym**	**W obszarze technicznym**
– Wynagrodzenie – Premie – Prowizje – Nagrody pieniężne – Udział w zysku	– Szkolenia i rozwój – Świadczenia o charakterze socjalnym: wczasy, paczki na święta – *Benefity*, m.in. ubezpieczenia, opieka medyczna, karty typu multisport – Przywileje, m.in. samochód służbowy, telefon komórkowy – Nagrody rzeczowe – Integracje pracowników – Wydarzenia organizowane w biurze dla pracowników związane z *well-being*, np. spotkania tematyczne dotyczące zdrowego żywienia – Strefy relaksu w biurze	– Możliwość awansu – Władza, samodzielność organizacyjna – Dostęp do informacji – Duża samodzielność – Praca wymagająca kreatywności – Elastyczny czas pracy – Dobra organizacja pracy – Interesująca, urozmaicona praca – Współpraca z kompetentnymi osobami – Dogodne formy organizacji pracy – w tym możliwość pracy zdalnej – Elastyczne formy zatrudnienia – Atrakcyjność treści pracy – Oceny okresowe – Jasne wymagania – Dobry system nagradzania pracowników za dodatkowe osiągnięcia – Odpowiednia kontrola pracy	– Pochwały – Wyróżnienia – Prestiż – Praca w dobrym zespole – Atmosfera/dobre relacje między pracownikami – Dobra relacja z bezpośrednim przełożonym – Komunikacja – Samorealizacja – Pewność zatrudnienia – Etyczne, akceptowane cele działalności firmy – Poczucie tworzenia czegoś wartościowego – Zaufanie – Poczucie wpływu – Uznanie i szacunek – Samodzielność w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań – Niezależność – Poczucie realizacji własnych celów – Możliwość uczenia się i rozwoju – Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym	– Komfort pracy – dostęp do nowoczesnej technologii i narzędzi dobrej jakości – Bezpieczeństwo pracy – Warunki/standardy pracy, m.in. biuro, wyposażenie – Lokalizacja firmy – Podróże

Płacowe czynniki motywowania	Pozapłacowe czynniki motywowania			
	Materialne	Niematerialne		
		W obszarze organizacyjnym	W obszarze psychologicznym	W obszarze technicznym
		– Informacja zwrotna przekazywana na bieżąco – Zmiana zakresu obowiązków – Możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności w pracy – Możliwość realizacji coraz bardziej odpowiedzialnych zadań – Możliwość wykonywania dobrze znanych zadań	– Niski poziom stresu – Posiadanie dobrego kolegi w pracy – Sukcesy w pracy – *Coaching*/Mentoring – Uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem	

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.W. Kopertyńska [2008: 21–64]; B. Czarniawska [1990: 139]; A. Krzysztofek, W. Kumańska [2011: 48].

Motywowanie pracowników w zwinnych zespołach projektowych w świetle badań własnych

Wyniki badań ilościowych, w pierwszym etapie na poziomie wyboru przez respondentów 20 najważniejszych w obszarze czynników płacowych, czyli tych, które mają największe znaczenie w procesie motywowania, wskazały na przewagę powszechnie znanych – wynagrodzenia i premii.

W przypadku czynników pozapłacowych niematerialnych jako najistotniejsze zostały wskazane – szkolenia i rozwój. Jednocześnie respondenci wymienili w ich trzech obszarach bardzo zróżnicowane czynniki:

- w obszarze organizacyjnym najważniejsze czynniki mające wpływ na motywację pracowników to:
  - elastyczny czas pracy,
  - współpraca z kompetentnymi osobami,
  - dogodne formy organizacji pracy,
  - możliwość awansu;
- w obszarze psychologicznym najważniejsze czynniki mające wpływ na motywację pracowników to:
  - praca w dobrym zespole,

- możliwość uczenia się i rozwoju,
- atmosfera/dobre relacje pomiędzy pracownikami;

– w obszarze technicznym najważniejsze czynniki mające wpływ na motywację pracowników to:
  - komfort pracy, w tym dostęp do nowoczesnej technologii i dobrej jakości narzędzi,
  - lokalizacja firmy,
  - warunki/standardy pracy, m.in. biuro, wyposażenie.

Szczegółowy wykaz odpowiedzi respondentów obrazują poniższe tabele 2 oraz 3. Procenty oznaczają ile z wszystkich respondentów oddało głos na dany czynnik.

Tabela 2. Materialne czynniki motywowania – wyniki badań ilościowych

Czynniki motywowania	
Płacowe czynniki motywowania	**Pozapłacowe czynniki motywowania – materialne**
– **Wynagrodzenie 92,2%** – Premie – 60,8% – Nagrody pieniężne – 43,1% – Udział w zysku – 21,6% – Prowizje – 15,7%	– **Szkolenia i rozwój – 64,7%** – Integracje pracowników – 27,5% – *Benefity*, m.in. ubezpieczenia, opieka medyczna, karty typu multisport – 21,6% – Strefy relaksu w biurze – 19,6% – Świadczenia o charakterze socjalnym: wczasy, paczki na święta – 15,7% – Nagrody rzeczowe – 11,8% – Przywileje, m.in. samochód służbowy, telefon komórkowy – 5,9% – Wydarzenia organizowane w biurze dla pracowników związane z *well-being*, np. spotkania tematyczne dotyczące zdrowego żywienia – 5,9%

Źródło: wyniki badań własnych.

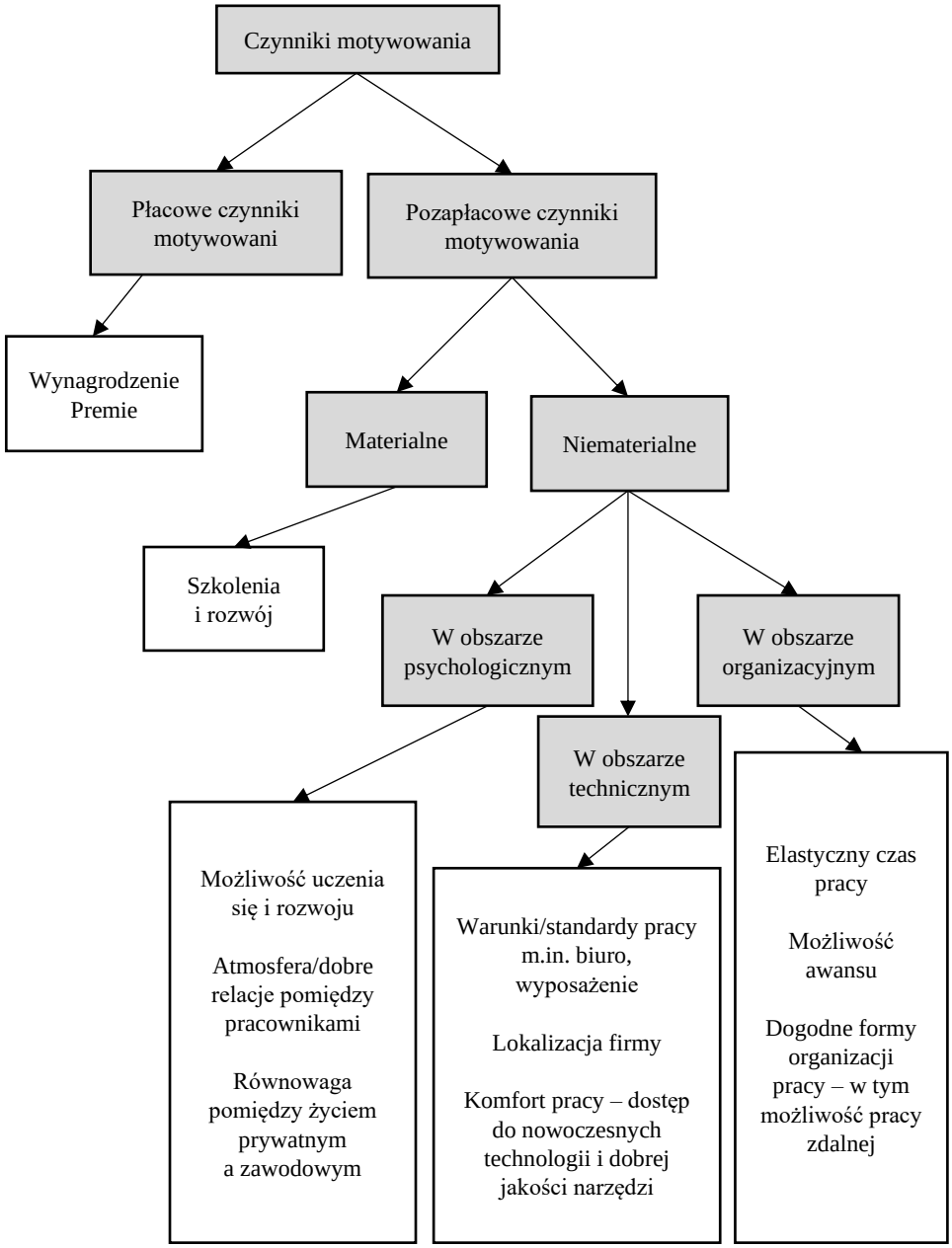
W celu uzyskania informacji, które z czynników są decydujące w obszarze motywowania dla grupy pracowników zwinnych zespołów projektowych, respondenci zostali poproszeni o wytypowanie 10 najważniejszych. Czynnikom, które wskazywane były na pierwszym miejscu przypisywane były najwyższe wagi, adekwatnie kolejnym niższe. Na tej podstawie powstała lista czynników, które mają dla pracowników (na poziomie deklaratywnym) największe znaczenie w procesie motywowania w zwinnych zespołach projektowych (schemat 1).

Tabela 3. Niematerialne czynniki motywowania – wyniki badań ilościowych

W obszarze organizacyjnym	W obszarze psychologicznym	W obszarze technicznym
– **Elastyczny czas pracy – 80,4%** – Dogodne formy organizacji pracy w tym możliwość pracy zdalnej – 60,8% – Współpraca z kompetentnymi osobami – 60,8% – Możliwość awansu – 56,9% – Interesująca, urozmaicona praca – 52,9% – Praca wymagająca kreatywności – 43,1% – Dobra organizacja pracy – 37,3% – Duża samodzielność – 35,3% – Jasne wymagania – 35,3% – Dostęp do informacji – 27,5% – Możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności w pracy – 27,5% – Możliwość realizacji coraz bardziej odpowiedzialnych zadań – 27,5% – Informacja zwrotna przekazywana na bieżąco – 21,6% – Elastyczne formy zatrudnienia – 19,6% – Dobry system nagradzania pracowników za dodatkowe osiągnięcia – 17,6% – Atrakcyjność treści pracy – 13,7% – Władza, samodzielność organizacyjna – 13,7% – Możliwość wykonywania dobrze znanych zadań – 7,8% – Oceny okresowe – 7,8% – Odpowiednia kontrola pracy – 3,9% – Zmiana zakresu obowiązków – 2%	– **Praca w dobrym zespole – 54,9%** – Możliwość uczenia się i rozwoju – 54,9% – Atmosfera/dobre relacje między pracownikami – 52,9% – Dobra relacja z bezpośrednim przełożonym – 51% – Poczucie tworzenia czegoś wartościowego – 37,3% – Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym – 35,3% – Niski poziom stresu – 35,3% – Sukcesy w pracy – 33,3% – Samorealizacja – 31,4% – Pewność zatrudnienia – 29,4% – Poczucie wpływu – 29,4% – Komunikacja – 27,5% – Zaufanie – 27,5% – Samodzielność w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań – 27,5% – Posiadanie dobrego kolegi w pracy – 23,5% – Niezależność – 21,6% – Etyczne, akceptowane cele działalności firmy – 21,6% – Poczucie realizacji własnych celów – 21,6% – Pochwały – 19,6% – Wyróżnienia – 17,6% – Uznanie i szacunek – 17,6% – Prestiż – 13,7% – *Coaching*/Mentoring – 11,8% – Uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem – 3,9%	– **Komfort pracy – dostęp do nowoczesnej technologii i dobrej jakości narzędzi – 29,4%** – Lokalizacja firmy – 23,5% – Warunki/standardy pracy, m.in. biuro, wyposażenie – 19,6% – Podróże – 15,7% – Bezpieczeństwo pracy – 7,8%

Źródło: wyniki badań własnych.

Schemat 1. Najistotniejsze czynniki motywowania pracowników zwinnych zespołów projektowych – wyniki badań ilościowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badań ilościowych.

W celu poszerzenia wyników badań ilościowych, przeprowadzono badania jakościowe, które pozwoliły na oddzielenie czynników wynikających bezpośrednio z metodyki zwinnej od tych, które nie mają z nią związku. Na potrzeby niniejszych badań zostały przeprowadzone wywiady eksperckie – swobodne ukierunkowane, mające na celu pozyskanie informacji od respondentów w temacie motywowania pracowników w zwinnych zespołach projektowych. Podczas wywiadów poruszono następujące zagadnienia:

- Jakie czynniki motywują pracowników do działania w zwinnych zespołach projektowych?
- Jakie czynniki motywowania mają największe znaczenie w ramach poszczególnych grup? Czy są to:
  - Czynniki płacowe.
  - Czynniki pozapłacowe:
    - materialne,
    - niematerialne.
- Które czynniki motywowania pracowników wiążą się bezpośrednio z metodykami zwinnymi?
- Czy metodyki zwinne mają większy wpływ na motywację niż w przypadku zespołów zarządzanych w tradycyjny sposób?
- Jakie elementy metodyk zwinnych mogą wpływać motywująco, a jakie demotywująco na pracowników?

Eksperci w swoich odpowiedziach byli zgodni wskazując w ramach płacowych czynników motywowania – wynagrodzenie, premie, a w ramach pozapłacowych czynników materialnych szkolenia, przy czym wszyscy również zaznaczali, iż są to czynniki powszechnie występujące, nie wynikające z metodyk zwinnych. Godziwa płaca to czynnik bazowy, aby móc podjąć współprace. Wynagrodzenie stanowi element, który musi zostać zapewniony, aby doszło do trwałości relacji pracownik–organizacja, jeśli ten element jest spełniony następuje przejście na poziom motywacji wewnętrznej.

Występuje zbieżność między odpowiedziami ekspertów a wynikami uzyskanymi w badaniu kwestionariuszem ankiety. Eksperci wskazali te same czynniki płacowe oraz pozapłacowe materialne, które zostały wskazane jako najistotniejsze przez respondentów podczas badań ilościowych. Ponadto w ramach czynników niematerialnych, także zauważyć można zbieżność, obie grupy wskazywały jako znaczące: elastyczny czas pracy, równowagę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym czy dobrą atmosferę w pracy. Jednak eksperci jasno określali jakie czynniki mają związek z metodyką zwinną, a które wynikają z funkcjonowania pracownika w danej organizacji, natomiast nie wypływają bezpośrednio z metodyki. Poniżej lista czynników wskazanych przez ekspertów.

Tabela 4. Czynniki motywujące pracowników w zwinnych zespołach projektowych niezwiązane bezpośrednio z metodyką – wyniki badań jakościowych

Czynniki motywujące pracowników w zwinnych zespołach projektowych – uszeregowane według najczęściej pojawiających się w odpowiedziach ekspertów, natomiast niezwiązane bezpośrednio z metodyką
1) Wynagrodzenie (7*/7)
2) Rozwój oraz szkolenia (7*/7)
3) Elastyczny czas pracy (6*/7)
4) Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (5*/7)
5) Atmosfera w pracy (5*/7)
6) Wsparcie przełożonego (3*/7)
7) Oceny pracownicze (2*/7)

* liczba ekspertów jaka na 7 uczestniczących w wywiadzie wskazała dany czynnik jako mający znaczenie.

Źródło: wyniki badań własnych.

Natomiast w zakresie czynników związanych z metodyką eksperci wskazywali, iż niezwykle istotne jest pokazywanie pracownikom celu, przy jednocześnie stałej weryfikacji, gdzie zespół jest dziś w odniesieniu do tego co chce osiągnąć. Właśnie dlatego metodyka zwinna zakłada częste spotkania podsumowujące, m.in. codzienne tzw. *Daily*, a także liczne spotkania z klientem, podczas których w trakcie „życia" projektu wskazywane są na bieżąco problemy, potrzeby. Według ekspertów możliwość dzielenia się swoimi osiągnięciami, szczególnie w przypadku młodych pracowników jest cenna i działa motywująco. Niezależnie od wieku pracowników oraz doświadczenia, każdy członek zespołu ma prawo do wyrażenia własnych opinii, pomysłów. Mając możliwość prezentacji swojego zdania, wszyscy uczestnicy grupy czują się ważni.

Ponadto metodyka wskazuje na wspólną odpowiedzialność wszystkich uczestników projektu, co buduje ich zaangażowanie. Idąc za wymienionym w drugim podrozdziale podziałem Marii Kopertyńskiej – przekazanie odpowiedzialności pracownikom stwarza przestrzeń do wejścia na najwyższy poziom motywacji do działania.

Kolejną istotną kwestią podkreślaną przez ekspertów jest działanie tu i teraz, dotyczy to współpracy z klientem, udzielania informacji zwrotnej, a także planowania. Według nich dzięki systematycznym podsumowaniom pracy utrzymywany jest stały poziom motywacji pracowników. Współpraca z klientem powoduje również, poczucie tworzenia rzeczy potrzebnych, co sprawia, że pracownicy widzą użyteczność rezultatu swojego działania.

Tworzony w ramach metodyki zwinnej zespół uzupełnia się wzajemnie, wspiera w pracy, a także działa w imię zasady wspólnej odpowiedzialności za projekt. Dzięki partnerskiemu traktowaniu oraz wzajemnej pomocy członkowie grupy nawiązują silne więzi, które zwiększają zaangażowanie.

Lista czynników wskazanych przez badanych podczas wywiadów eksperckich zaprezentowana została w tabeli 5. W przypadku czynników motywujących związanych z metodyką zwinną zbieżność badań ilościowych w stosunku do badań jakościowych jest niska, występuje w przypadku pracy w dobrym zespole. Podczas rozmów z ekspertami pojawiły się czynniki, które nie zostały uwzględnione w ramach badań ilościowych, wynikają one bezpośrednio ze zwinnej metodyki.

Tabela 5. Czynniki motywujące pracowników w zwinnych zespołach projektowych związane z metodyką zwinną – wyniki badań jakościowych

Czynniki motywujące pracowników w zwinnych zespołach projektowych – odpowiedzi ekspertów
1) Wysoka częstotliwość prezentowania nowo utworzonych elementów projektu, a przez to satysfakcja z osiągniętego celu. Widoczny rezultat pracy.
2) Poczucie celowości.
3) Poczucie wpływu – każdy członek w równoznacznym stopniu jest odpowiedzialny za projekt.
4) Rzeczowy *feedback* przekazywany na bieżąco.
5) Planowanie i działanie na bieżąco – wynikające z codziennych spotkań.
6) Użyteczność projektu końcowego/poczucie tworzenia rzeczy potrzebnych – skutek bliskiej i stałej współpracy z biznesem.
7) Możliwość przedstawienia własnego zdania – wspólne „ceremonie" (spotkania), które sprawiają, że wszyscy członkowie zespołu czują się ważni i mają możliwość wypowiedzenia się.
8) Zarządzanie własnym obszarem – tzw. *empowerment*.
9) Samodzielność – zespół decyduje o tym jakie zadania zostaną zrealizowane.
10) Odpowiedzialność wspólna, która wytwarza więź w zespole.
11) Traktowanie po partnersku przez klienta, dawanie możliwości decydowania o projekcie.
12) Zadania, które są wyzwaniem.
13) Uporządkowanie pracy.
14) Krótkoterminowe projekty.
15) Wsparcie kogoś kto będzie „dobrym duchem" zespołu.

Źródło: wyniki badań własnych.

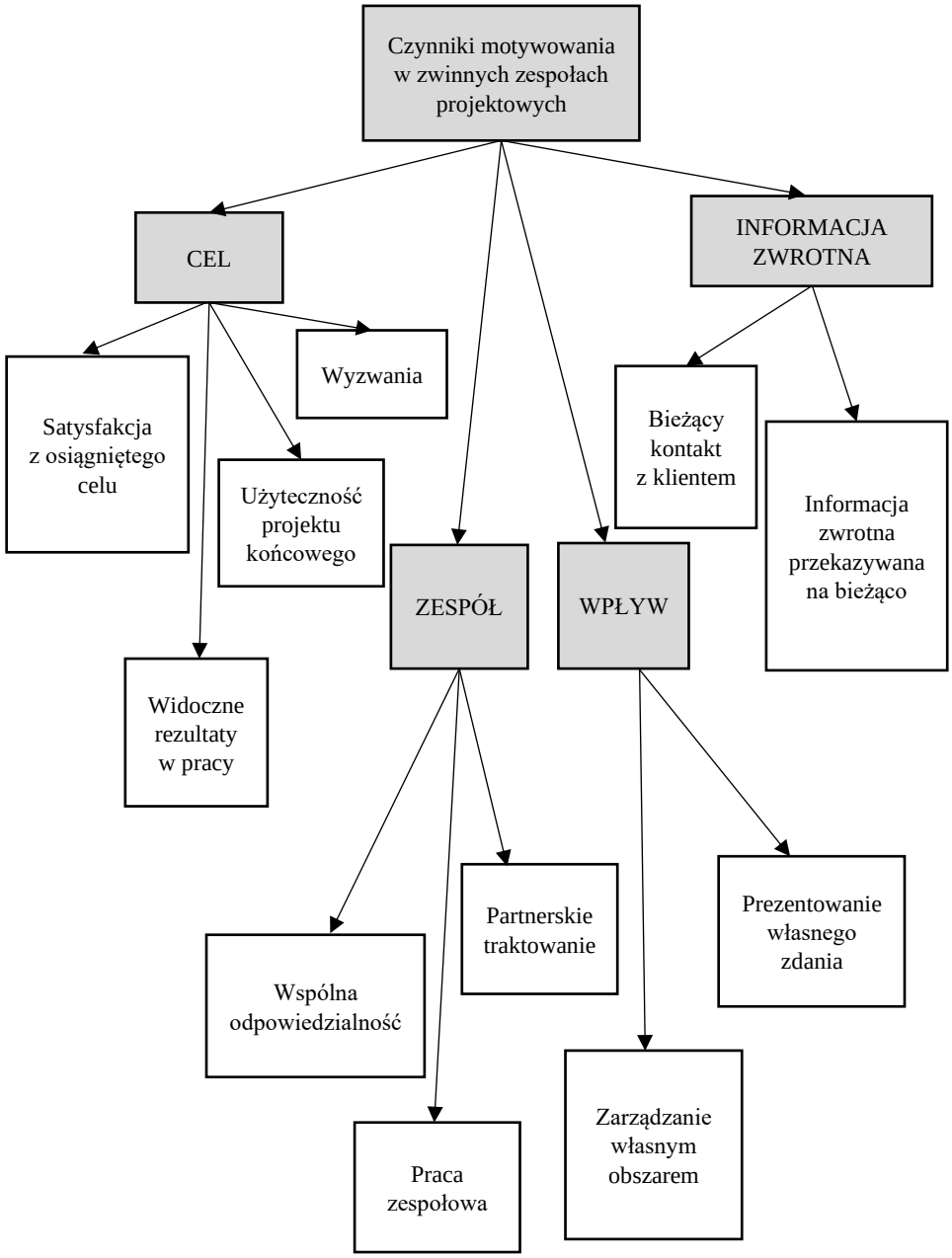
Czynniki motywujące powiązane z metodyką zwinną, są w znacznym stopniu związane z motywacją wewnętrzną pracowników, a więc wnioskować można, że podejście zwinne działa stymulująco, aby pobudzać oczekiwane zachowania pracowników w środowisku pracy.

Podsumowując, na podstawie powyższej analizy zarysowują się cztery grupy czynników motywujących w zespołach zwinnych mające związek z metodyką. Spore znaczenie w tym zakresie mają – cel, zespół, poczucie wpływu, a także informacja zwrotna. Propozycja podziału czynników w ramach czterech grup przedstawiona została na schemacie 2. Warto zauważyć, że czynniki te pojawiają się również w organizacjach, które zarządzają projektami w tradycyjny sposób, natomiast w przypadku poniższych, jest to silnie powiązane z zasadami wynikającymi ze zwinnej metodyki.

Wśród wypowiedzi ekspertów pojawiały się także czynniki wskazywane jako te, które działają demotywująco, a mianowicie zbyt częste spotkania, podsumowania. Respondenci odnosili się również do traktowania wszystkich członków zespołu jako osób tej samej rangi, wskazując, że jest to kwestia problematyczna, ponieważ młodsi pracownicy powinni uczyć się od starszych, co buduje relację uczeń–mistrz. O ile spotkania podsumowujące dla młodych członków zespołu mogą być motywujące, to osoby z dłuższym stażem zawodowym często nie mają ochoty szczególnie na etapie powtarzalnych zadań, na dzielenie się statusami. Kolejną istotną kwestią jest stosowanie się w pełni do zasad metodyki, w dużych organizacjach, według ekspertów, jest to jednak bardzo trudne.

Sporną kwestią pozostaje rola przełożonego. Eksperci uczestniczący w badaniach stwierdzili, że w trakcie swojej kariery zawodowej nie spotkali się z organizacją, która w myśl zwinnych metodyk byłaby w pełni samoorganizująca się. W ramach zespołu zazwyczaj występowała podległość liniowa mimo funkcjonowania zwinnego. Eksperci jednak nie negowali znaczenia przełożonego w procesie motywowania, a wręcz podkreślali autorytet i wpływ takiej osoby. Zauważali jednak, iż zgodnie z zamysłem koncepcji zwinnego zarządzania nie ma potrzeby w zespole zwinnym, aby był silny kierowniczy nadzór. Rola menedżera sprowadza się do likwidowania barier w pracy zespołu, wskazywania sposobów radzenia sobie z problemami oraz ukierunkowywania na cele biznesowe. Kierownik ma być wsparciem, pełnić funkcję „służebną". Jest to zbieżne z zamysłem roli *Scrum Master* występującej w ramach procesu wytwórczego w metodyce *Scrum*, która również jest określana mianem przywódca służebny. Ponadto warto podkreślić, iż 51% respondentów odpowiadających w kwestionariuszu ankiety zadeklarowało, że motywuje ich w pracy dobra relacja z bezpośrednim przełożonym.

Schemat 2. Czynniki motywowania w zwinnych zespołach projektowych – podział według czterech grup czynników



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów eksperckich.

Ważną kwestią, którą należy zaakcentować jest wspólne stanowisko ekspertów, a mianowicie – indywidualizacja podejścia do pracowników. Eksperci wskazali potrzebę dopasowania systemu motywowania do indywidualnych potrzeb pracownika. Wszystkie osoby podkreślały, iż niezależnie od metodyki na motywację pracowników składa się wiele złożonych aspektów. Menedżerowie powinni rozważnie podchodzić do potrzeb pracowników, które zależą od indywidualnych uwarunkowań ludzi.

Zakończenie

Zasady postępowania wynikające ze zwinnych metodyk zarządzania wpływają na stymulowanie motywacji pracowników zespołów projektowych. Eksperci wskazali na przewagę metodyk zwinnych w procesie motywowania pracowników nad tradycyjnymi metodykami. Podejście zwinne oparte na poczuciu wpływu, celowości, współpracującym zespole oraz informacji zwrotnej, przekłada się na zaangażowanie pracowników.

Na poziomie płacowych i materialnych czynników motywowania – wynagrodzenie, premie oraz szkolenia stanowią elementy motywowania najważniejsze zarówno z perspektywy pracowników (uczestniczących w badaniu kwestionariuszem ankiety), jak i ekspertów. Przy czym warto zauważyć, iż w rozmowie z ekspertami podkreślone zostało, że wynagrodzenie to czynnik podstawowy, który powinien zostać zagwarantowany, aby utrzymać relację pomiędzy pracownikiem a organizacją. Elastyczny czas pracy, równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym oraz atmosfera w pracy – te czynniki mają znaczenie dla pracowników zespołów zwinnych oraz są uznawane przez ekspertów za ważne, ale nie związane bezpośrednio z metodyką zwinną. W powyższym zakresie występuje zbieżność pomiędzy odpowiedziami respondentów, a ekspertów. Natomiast elementy motywowania powiązane z metodyką zwinną wskazane przez ekspertów nie znalazły się na liście wybranych przez pracowników, jedyny obszar istotny z perspektywy wszystkich badanych dotyczy relacji w zespole. Elementy wskazane przez ekspertów potwierdzają znaczenie paradygmatów dotyczących motywowania wskazanych w części teoretycznej. Teoria samostanowienia, czy opisywany *empowerment*, przekładają się na wskazywane czynniki z obszaru – poczucie wpływu (schemat 2). Teorię motywacji osiągnięć, zauważyć można w obszarze – cel (schemat 2). Badania prowadzone na świecie dotyczące znaczenia informacji zwrotnej w procesie motywowania również odnajdują odzwierciedlenie w odpowiedziach ekspertów [Ling, Soon, 2019: 1–10].

Mimo wpisanej w zwinne metodyki samoorganizacji i braku podległości dla pracowników, tym co motywuje ich w pracy jest dobra relacja z przełożonym. Eksperci również podkreślili znaczenie menedżera w procesie motywowania. Jednak przy założeniu, że kierownik pełni rolę wspomagającą, „służebną". Rekomendowane jest indywidualne podejście do pracowników i ich potrzeb, gdyż niezależnie od metodyki na motywację składa się wiele wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań. Bardzo silnie zarysowuje się istota motywacji wewnętrznej, w związku z tym konieczne jest umiejętne jej kształtowanie.

Podczas badań zauważone zostały również niedoskonałości metodyki, na przykład budowanie relacji partnerskich i stawianie wszystkich w zespole na równi, co nie zawsze jest możliwe ze względu na różnorodne doświadczenia zawodowe. Ponadto pracownicy z dłuższym stażem mogą czuć się znużeni ciągłymi podsumowaniami, które w ich przypadku, kiedy wiedzą co mają robić i nie potrzebują dzielić się swoimi osiągnięciami, mogą przeszkadzać w realizacji zadań.

Podana w wątpliwość została kwestia całkowitego podążania według założeń metodyki. Zwinne podejście ujęte w ramach zasad może powodować ograniczenia działań. Temat wzbudza obecnie zaciekawienie wielu badaczy, a także kontrowersje w zakresie podążania w pełni według zasad metodologii. Wartość badania stanowi wskazanie elementów powiązanych z metodyką zwinną wpływających na motywację pracowników. Rekomendowane jest dla menedżerów przyglądanie się kluczowym obszarom motywacji wynikającym ze zwinnego podejścia (schemat 2: cel, poczucie wpływu, informacja zwrotna, zespół), aby skutecznie wpływać na zachowania ludzi w organizacji. Słabością badania jest wnioskowanie na podstawie niewielkiej próby, a także badanie opinii, a nie obiektywnych kryteriów. Ponadto ciekawym obszarem do rozwinięcia byłyby badania jakościowe z pracownikami, którzy uczestniczyli w badaniach ilościowych. Pogłębienie badań mogłoby wskazać źródła wyboru określonych czynników oraz ich percepcję dotyczącą czynników wskazanych przez ekspertów wynikających z metodyki, a dzięki codziennym doświadczeniom mogliby wskazać słabości metodyki w procesie motywowania. W związku z powyższym rekomendowane są dalsze badania w celu pogłębienia tematu.

BIBLIOGRAFIA

Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M. (2004), *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*, „Journal of Applied Psychology", nr 34, s. 2045–2068.

Beck K., Cockburn A., Jeffries R., Highsmith J. (2001), *Agile manifesto*, http://www.agilemanifesto.org [dostęp: 15.09.2019].

Bernstein W.M. (2003), *Empowerment: A task for the self, not the organization*, „Organization Development Journal", nr 21(1), s. 75–80.

Björklund C. (2001), *Work Motivation-Studies of its Determinants and Outcomes*, Elanders Gotab, Stockholm.

Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Brana C., Udreab C.I. (2016), *The Influence of Motivation and Flexibility on Job Performance*, World LUMEN Congress, Logos Universality Mentality Education Novelty, LUMEN 15th Anniversary Edition.

Cobb C.G. (2012), *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa.

Czarniawska B. (1990), *Motywacyjne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T. (2010), *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.

Elliot A.J., McGregor H.A. (2001), *A 2x2 achievement goal framework*, „Journal of Personality and Social Psychology", nr 80(3), s. 501–519.

Gagne M., Deci E.L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior", nr 26, 331–362.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2004), Third Edition, PMI, USA.

Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.

Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment: strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", nr 10(4), s. 313–330.

Krzysztofek A., Kumańska W. (2011), *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, „Studia i materiały Miscellanea Oeconomicae", nr 2, s. 41–52.

Ling Y-L., Soon G.L.H. (2019), *Feedback environment in the workplace: implications for intrinsic motivation*, „Asian Journal of Social Science Research", vol. 2, iss. 1, s. 1–10.

Minnullina A., Abdrazakov R., Graboviy P. (2018), *Evaluation of the coaching effectiveness as an instrument for motivating company's employees*, „MATEC Web of Conferences", vol. 170, s. 383–402.

Pawłowska B. (2009), *Teorie motywacji*, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania UŁ, Łódź, http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/proces_motywacji.pdf [dostęp: 10.10.2019].

Pichler R., Schulze, S. (2005), *Book Reviews: Agile Project Management: Creating Innovative Products by Jim Highsmith, and Agile Project Management with Scrum by Ken Schwaber*, „Journal of Product Innovation Management", vol. 22, iss. 4, s. 369–376.

Reykowski J. (1979), *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Robbins S.P. (2002), *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Sajdak M. (2014), *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", vol. 2, no. 11(272), s. 138–152.
Szaban J. (2003), *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
Wieczorkowska G. (2007), *Kierowanie motywacją. Rola myśli i emocji*, Uniwersytet Warszawski, Wydawnictwo Instytutu Studiów Społecznych, Warszawa.
Zhang X., Bartol K.M. (2010), *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*, „Academy of Management Journal", vol. 53, no. 1, s. 107–128.

MOTIVATING EMPLOYEES IN AGILE TEAMS

SUMMARY

Nowadays enterprises confront the challenges of growing expectations of the market. High level of competition, turbulent business environment, it force on organizations flexible approach for customers, as well as the high level of the creativity and innovations. Employees also have higher expectations, they need to feel the usability of projects, have the influence on product, as well as the flexibility. The work on projects is transforming, current trends point to importance of agile methodologies in the process of the project management. In the implementation of projects in agile methodology, the key to success are employees, who are motivated to the performance of tasks. Creating the involved teams based on the flexibility, creativities and adaptability is a challenge for the organization. The concepts were analysed in the chapter: the agile management, motivating and motivation. The mail purpose of the chapter is finding the answer to the question, how to motivate employees in agile teams.
Keywords: motivation, agile project management, agile team.

***

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz ankiety

Co najbardziej Panią/Pana motywuje w pracy. Proszę o wybór 20 najważniejszych czynników, które Pana/Panią motywują. Następnie proszę o ustawienie 10 najważniejszych według Pani/Pana z nich w kolejności od 1 najważniejszy do 10 najmniej ważny. W przypadku braku czynników, które Pana/Panią motywują, proszę o ich dopisanie, jeżeli nie zostały przewidziane w poniższym zestawie.

Płacowe czynniki motywowania

1. Wynagrodzenie.
2. Premie.
3. Prowizje.
4. Nagrody pieniężne.
5. Udział w zysku.

Pozapłacowe czynniki motywowania

Materialne

6. Szkolenia i rozwój.
7. Świadczenia o charakterze socjalnym: wczasy, paczki na święta.

8. *Benefity*, m.in. ubezpieczenia, opieka medyczna, karty typu multisport.
9. Przywileje, m.in. samochód służbowy, telefon komórkowy.
10. Nagrody rzeczowe.
11. Integracje pracowników.
12. Wydarzenia organizowane w biurze dla pracowników związane z *well-being*, np. spotkania tematyczne dotyczące zdrowego żywienia.
13. Strefy relaksu w biurze.

Niematerialne

W obszarze organizacyjnym

14. Możliwość awansu.
15. Władza, samodzielność organizacyjna.
16. Dostęp do informacji.
17. Duża samodzielność.
18. Praca wymagająca kreatywności.
19. Elastyczny czas pracy.
20. Dobra organizacja pracy.
21. Interesująca, urozmaicona praca.
22. Współpraca z kompetentnymi osobami.
23. Dogodne formy organizacji pracy – w tym możliwość pracy zdalnej.
24. Elastyczne formy zatrudnienia.
25. Atrakcyjność treści pracy.
26. Oceny okresowe.
27. Jasne wymagania.
28. Dobry system nagradzania pracowników za dodatkowe osiągnięcia.
29. Odpowiednia kontrola pracy.
30. Informacja zwrotna przekazywana na bieżąco.
31. Zmiana zakresu obowiązków.
32. Możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności w pracy.
33. Możliwość realizacji coraz bardziej odpowiedzialnych zadań.
34. Możliwość wykonywania dobrze znanych zadań.

W obszarze psychologicznym

35. Pochwały.
36. Wyróżnienia.
37. Prestiż.
38. Praca w dobrym zespole.
39. Atmosfera/dobre relacje między pracownikami.
40. Dobra relacja z bezpośrednim przełożonym.
41. Komunikacja.
42. Samorealizacja.
43. Pewność zatrudnienia.
44. Etyczne, akceptowane cele działalności firmy.
45. Poczucie tworzenia czegoś wartościowego.
46. Zaufanie.
47. Poczucie wpływu.
48. Uznanie i szacunek.
49. Samodzielność w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań.
50. Niezależność.
51. Poczucie realizacji własnych celów.
52. Możliwość uczenia się i rozwoju.

53. Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym.
54. Niski poziom stresu.
55. Posiadanie dobrego kolegi w pracy.
56. Sukcesy w pracy.
57. *Coaching*/Mentoring.
58. Uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem.

W obszarze technicznym

59. Komfort pracy – dostęp do nowoczesnej technologii i dobrej jakości narzędzi.
60. Bezpieczeństwo pracy.
61. Warunki/standardy pracy, m.in. biuro, wyposażenie.
62. Lokalizacja firmy.
63. Podróże.

Inne (jakie?) ……...…… (proszę wpisać odpowiedzi).