

**Monika Kazuś, Mariusz Tadeusz Fierek**

Wydział Zamiejscowy w Olsztynie, Gdańska Szkoła Wyższa

## System motywacji w miejscu zatrudnienia

### Streszczenie

Celem podjętych badań jest zaprezentowanie systemu motywacji w miejscu zatrudnienia. Dla realizacji celu badań koniecznym było pokazanie procesu motywacyjnego w miejscu pracy oraz rodzajów motywacji materialnej. Przedstawiono również rodzaje motywacji niematerialnej oraz zaprezentowano antymotywację jako negatywny instrument motywowania.

**Słowa kluczowe:** motywacja, zatrudnienie.

### 1. Proces motywacyjny w miejscu pracy

Zrozumienie motywacji — tego co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi — zawsze było ważne dla kierowników organizacji, gdyż pracują oni z ludźmi i przez ludzi.

Wiadomo, że zachowania ludzi są skomplikowane a czasem i nieracjonalne. Nie zawsze łatwo jest rozróżnić ich motywacje (Sigurska-Fierek, Fierek, 2011, s. 204).

Nie ma definitywnych rozstrzygnięć, jak ludzie podejmują decyzje, ważą dostępne im opcje oraz reagują na stymulację i wpływy, którym są poddawani. Nie można ze stuprocentową pewnością przewidzieć ludzkich zachowań (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 31).

Słowo „motywacja” pochodzi od łac. czasownika *movere*, co oznacza „poruszać się”, a dokładniej od łac. słów *moveo*, *movi*, *motum* oznaczających „poruszać, wprawić w ruch”, jak również od *se movere* — czyli gotować się do czegoś, zabierać się do czegoś, wzruszać, wywoływać, powodować itp. Zatem w dużym uproszczeniu można powiedzieć, że motywować to poruszać do działania.

Z motywacją wiążą się również takie zwroty, jak np. zaangażowanie w pracę, nastawienie na pracę, pilność, gotowość, oddanie, ofiarność, chęć do pracy, które mają związek z doborem kadr, szkoleniem i oceną pracy.

Motywacja jest więc wewnętrzną potrzebą lub pragnieniem, które wpływa na wolę ludzi i wywołuje takie czy inne działania.

Motywowanie zespołu to ukierunkowanie go na określone działania, jakie chce się, aby podjął w celu wywiązania się z nałożonych na niego zadań.

Z kolei motywowanie samego siebie polega na niezależnym wyznaczaniu kierunku i podejmowaniu działań, które zaprowadzą tam, dokąd zmierza się.

Motywowanie można określić jako zachowanie nastawione na osiągnięcie określonego celu. Zespół jest zmotywowany, gdy oczekuje, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi go do osiągnięcia celu i zdobycia nagrody, jaką może być np. zaspokojenie potrzeb (Całek, 2009, s. 49).

Już dwadzieścia lat temu, w badaniach brytyjskiego Instytutu Badań Możliwości Człowieka (*Institute of Manpower Studies*), słowo *motivation* znalazło się wśród sześciu pojęć najczęściej używanych w dokumentacji przedsiębiorstw.

Od tamtego czasu ranga motywowania systematycznie wzrasta, zmieniła się także struktura stosowanych motywatorów.

Publikowane na całym świecie wyniki badań, zmiany w postrzeganiu wpływu jakości zasobów ludzkich na zwiększanie konkurencyjności, ewolucja mentalna zarówno u managementu, jak i pozostałych pracowników, wreszcie wzrost zapotrzebowania na wysokiej jakości kadrę oraz wzrastające zarobki, spowodowały, że współcześnie kształtowane systemy motywacyjne przestały ograniczać się do kwestii płacowych, otwierając się coraz bardziej na wcześniej zaniedbywane i niedoceniane motywy pozapłacowe.

Również w Polsce widoczny jest tu pewien postęp, obserwowany jest także znaczny wzrost zainteresowania motywowaniem jako jedną z funkcji zarządzania (Lenik, 2012, s. 14).

Motywacją w aspekcie potrzeb pracowników zajmowali się głównie Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, David McClelland i Douglas McGregor.

Twórcy teorii treści poszukiwali odpowiedzi na pytania o to, jakie potrzeby ludzie chcą realizować dzięki pracy zawodowej oraz co pobudza ich do różnych form aktywności.

Podstawowym założeniem są różne potrzeby ludzi, które chcą oni zaspokajać, a praca zawodowa daje takie możliwości (Sekuła, 2008, s. 18).

Najbardziej znaną i najwcześniej sformułowaną teorią potrzeb jest teoria A. Masłowa, która zakłada, że potrzeby ludzkie ułożone są w strukturę hierarchiczną. Kiedy zaspokojone są potrzeby podstawowe, wówczas jednostka „rusza” w górę hierarchii (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 19).

Płaca, zasiłek chorobowy oraz prawo do emerytury mogą zaspokoić potrzeby związane z zapewnieniem bytu i bezpieczeństwa.

Potrzeby towarzyskie można zaspokoić przez organizowanie np. klubów sportowych, wycieczek zakładowych i/lub spotkań towarzyskich.

Pozycja w przedsiębiorstwie i symbole sukcesu, tj. np. drogi samochód służbowy, mają znaczenie w kontekście zaspokajania potrzeb związanych ze statusem i uznaniem.

Doświadczenie, które prowadzi jednostkę do zdobycia wiedzy i umiejętności oraz wypełniania zadań, może przyczynić się do zaspokojenia potrzeb związanych z samorealizacją.

Model potrzeb A. Masłowa nie ma jednak charakteru uniwersalnego. W rzeczywistości indywidualne skale potrzeb kształtują się pod wpływem różnych czynników (jak np. wykształcenie, zawód, sytuacja życiowa itp.), a granice zaspokajania tych potrzeb są zdeterminowane przez zjawiska społeczne i kulturowe (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 21).

Oczywiście, koncepcja A. Masłowa, podobnie jak każda inna teoria motywacji, jest pewnym uproszczeniem. Nie odzwierciedla ona w pełni złożoności ani zachowania człowieka, ani samej motywacji.

Jest jednak oryginalna, a stanowiąc bardziej wskazówkę niż receptę, jest do dzisiaj wykorzystywana w nauce i praktyce. Nawiązuje też do niej wiele innych koncepcji (Lenik, 2012, s. 26).

Do potrzeb nawiązuje także teoria F. Herzberga, zwana teorią dwuczynnikową. Opiera się ona na założeniu, że na pracowników oddziałują dwie grupy czynników, czynniki:

- zewnętrzne, związane z otoczeniem i warunkami pracy,
- wewnętrzne, wynikające z samej pracy oraz sukcesów odnoszonych w pracy.

Każda z tych grup czynników wywołuje odmienny wymiar uczucia zadowolenia z pracy. Według F. Herzberga czynniki należące do pierwszej grupy powodują często uczucia niezadowolenia wśród pracowników, ewentualnie stan neutralny, obojętny, którego jednak nie można traktować jak uczucia zadowolenia.

Dlatego też nazwał je „czynnikami higieny pracowniczej”. Tradycyjnie uważa się, że przeciwieństwem niezadowolenia jest zadowolenie.

Wystarczy więc usunąć przyczynę niezadowolenia pracowników, by wywołać ich euforię i zaangażowanie.

Tymczasem F. Herzberg twierdzi, że minimalizowanie niezadowolenia i maksymalizowanie zadowolenia to dwa zupełnie różne procesy.

Stan zadowolenia mogą wywoływać, zdaniem F. Herzberga, wyłącznie czynniki należące do grupy drugiej.

Proces motywowania powinien więc składać się z dwóch faz. W pierwszej należy zapewnić tzw. czynniki higieny, a więc:

- bezpieczną pracę,
- godziwą płacę,
- właściwe stosunki międzyludzkie,
- możliwy do zaakceptowania styl kierowania.

To jednak wystarczy tylko do wyeliminowania niezadowolenia. Aby uzyskać autentyczne zaangażowanie pracownika, należy wykorzystać czynniki motywujące, prowadzące do satysfakcji z pracy poprzez wzbogacenie treści pracy, wyrażanie uznania, stwarzanie perspektyw rozwoju zawodowego itp.

Jednym z oryginalnych założeń teorii dwuczynnikowej jest rola płac w procesie motywowania. Według F. Herzberga płaca jest czynnikiem higienicznym.

Płaca koniecznie musi przewyższać pewien poziom, aby odrzucić niebezpieczeństwo niezadowolenia, ale jest nieodpowiednia dla motywowania.

Częściej bowiem wywołuje niezadowolenie lub jest traktowana jako należna, zasłużona, niż wywołuje pozytywne nastawienie.

W rzeczywistości takie założenie o wpływie płac nie jest właściwe. Z głębszej analizy dwuczynnikowej teorii wynika, że płacy nie można traktować wyłącznie jako czynnika higienicznego.

Płaca jest źródłem satysfakcji, gdy zawiera sprzężenie zwrotne jako nagroda za osiągnięcia pracownika. W tym kontekście płaca staje się formą uznania lub nagrody, a więc czynnikiem motywującym (Juchnowicz, 1999, s. 204–205).

W celu realizacji procesu motywowania w ramach każdej organizacji tworzony jest system motywacyjny, czyli zbiór wzajemnie powiązanych narzędzi motywacyjnych, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji i celów danej organizacji. Jego zadaniem jest integracja interesów pracownika (jego potrzeb) z interesami organizacji.

Skuteczny system motywacyjny ma ogromne znaczenie dla organizacji, gdyż pozytywnie wpływa na podniesienie efektywności pracy pracowników, a przez to także całej organizacji. Poza tym daje organizacji możliwość:

- podniesienia jakości pracy w perspektywie krótko- i długookresowej,
- doprowadzenia do pełnej identyfikacji pracownika z celami własnego stanowiska pracy i z celami organizacji,
- stworzenia właściwej kultury organizacyjnej,
- poprawy komunikacji wewnętrznej,
- podniesienia świadomości biznesowej pracowników i skłonienia ich do rozwoju kompetencji zawodowych, które z kolei mają wpływ na osiągnięte wyniki,
- ograniczenia fluktuacji w grupie najcenniejszych pracowników,
- poprawy skuteczności działań kierowników liniowych,
- przyspieszenia wdrażania strategii firmy oraz wspomagania zmian w jej obrębie,
- racjonalizacji kosztów zatrudnienia (Mikołajczewska, 2011a, s. 104–105).

Aby system motywacyjny spełniał swoje cele musi być przejrzysty i jednolity w poszczególnych grupach pracowniczych, a jednocześnie na tyle elastyczny, by można było go dostosować do wymagań oraz warunków pracy i otoczenia.

Ponadto z uwagi na odmiennosć celów specyficznych oraz zróżnicowanie możliwości finansowych poszczególnych organizacji, ich systemy motywacyjne powinny być projektowane indywidualnie (Mikołajczewska, 2011b, s. 194).

Reguły modelowania zachowań pracowniczych, które znajdują odzwierciedlenie w systemach motywacyjnych:

- nie nagradzać wszystkich jednakowo, stosować nagrody za ponadprzeciętne dokonania; nagrody równe dla wszystkich wzmacniają słabe lub przeciętne wyniki, a ignorują wybitne,
- pamiętać, że brak reakcji może modyfikować zarówno zachowania niewłaściwe, jak i właściwe z punktu widzenia organizacji; dla przykładu — niedostrzeganie sukcesów i ponadprzeciętnych efektów może sprawić, że następnym razem wyniki pracy danej osoby będą znacznie słabsze,
- wyposażać pracowników w wiedzę nt. tego, co mogą zrobić, aby zwiększyć efekty, określać przejrzyste i czytelne kryteria i miary efektywności pozwalające zrozumieć, co należy zrobić, aby być dobrze ocenionym i uzyskać „nagrodę”,
- informować pracowników o tym, co robią źle,
- nie karać w obecności innych — publiczne zwracanie uwagi upokarza pracownika i może wywołać niechęć do kierownictwa ze strony karanego i pozostałych członków grupy.

Do powyższych reguł można dołączyć jeszcze jedną — nie ograniczać możliwości pracowników, ale umożliwiać im „rozwijanie skrzydeł” (Lenik, 2012, s. 62–63).

## 2. Rodzaje motywacji materialnej

Jak już wcześniej podkreślano, sprawnie funkcjonujący system motywacyjny powinien tworzyć spektrum celowo dobranych motywatorów, mających za zadanie podnoszenie efektywności pracowników w pracy na rzecz organizacji.

Im bardziej zróżnicowany, a przy tym czytelny jest system, tym lepiej może on spełniać cele stawiane przed przedsiębiorstwem, jego poszczególnymi obszarami, a także grupami pracowników (Lenik, 2012, s. 87).

Jedne motywatory oddziałują długotrwale, inne mają charakter krótkotrwały. Jedne są powszechnie uważane za czynniki motywacyjne, udział innych jest mniej oczywisty, a nawet całkowicie niedoceniany — choć wpływają one na samopoczucie pracownika i efektywność jego pracy (Lenik, 2012, s. 65).

Pośród stosowanych motywatorów rozróżnia się materialne i niematerialne, które powinny się wzajemnie dopełniać, bowiem dobry system powinien prowadzić do efektu synergicznego, gdzie efektywność całego systemu jest większa niż suma efektywności poszczególnych jego składników (Lenik, 2012, s. 66).

Bodźce materialne są zazwyczaj wyrażone w pieniądzu, a także w formie nagród rzeczowych w bogatszych i wysoce rentownych organizacjach.

Zalicza się do nich nagrody oraz w pewnym zakresie kary finansowe (np. redukcja wysokości premii). W skład bodźców finansowych wchodzi:

- wszystkie składniki wynagrodzenia,
- świadczenia pieniężne będące dochodem z pracy (Sekuła, 2008, s. 186).

O atrakcyjności bodźców finansowych decyduje korelacja między wysiłkiem a wysokością płac i siłą nabywczą tej płacy. Bodźce finansowe dzieli się na dwie podgrupy:

- stałe — obowiązują względnie trwale zasady wynagradzania zapewniające pracownikowi dość równy poziom dochodu w poszczególnych okresach (miesiącach); cechuje je duży stopień pewności otrzymania nagrody,
- ruchome — są uzależnione od zmienności warunków i powodów, za które mogą przysługiwać pracownikowi (Sekuła, 2008, s. 186–187).

Reakcją pracodawców jest stałe poszerzanie i aktualizowanie sposobów motywowania, które przekładają się na składniki dochodów z pracy. Prowadzi to w rezultacie do ewolucji poglądów nt. interpretacji pojęcia wynagrodzenia.

Współczesny kontekst zarządzania uzasadnia posługiwanie się pojęciem „wynagrodzenie” w szerokim tego słowa znaczeniu.

Wynagrodzenie pracownika jest umownym ekwiwalentem za świadczenie usługi pracy i obejmuje ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, jakie otrzymuje pracownik z tyt. świadczonej pracy.

Korzyści te tworzą celowo ukształtowany pakiet, wspierający realizację celów strategicznych firmy, a równocześnie uwzględniający cele, potrzeby i hierarchię wartości pracowników (Juchnowicz, 2010, s. 138).

Płace są głównym — a dla wielu pracowników jedynym — źródłem dochodów, narzędziem motywacji ekonomicznej, ceną za pracę na rynku pracy oraz wyrazem prestiżu i pozycji danego zawodu.

Aby płaca mogła spełniać tak wiele wymagań, niezbędne jest prowadzenie przez przedsiębiorstwo polityki płac.

Przez politykę płac rozumieć należy zespół działań podejmowanych w danym okresie (roku, dwóch i więcej lat), których celem jest odpowiednie do potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników kształtowanie motywacyjnej, kosztownej, dochodowej, społecznej i rynkowej funkcji płac (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 85).

Funkcja motywacyjna — wynagrodzenie, stanowiąc ekwiwalent i zarazem nagrodę za wykonywaną pracę, jest instrumentem kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że formy płac, struktura płac i kryteria decydujące o wysokości powinny oddziaływać proefektywnościowo i skłaniać do rozwoju zawodowego (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 87).

Płace stanowią bardzo ważne narzędzie motywowania pracowników. Są również jednym z najbardziej efektywnych środków komunikacji, dlatego strategiczny plan zarządzania zasobami ludzkimi powinien przewidywać:

- oparcie systemów wynagrodzeń stałych i zmiennych na czynnikach istotnych z punktu widzenia firmy, tj. wielkość stanowisk (mierzona np. za pomocą wartościowania), warunki rynkowe, kompetencje pracowników, konkretne osiągnięcia oraz możliwości finansowe przedsiębiorstwa,
- opracowanie metod ustalania pożądanej pozycji firmy w stosunku do rynku płacy, mierzenia wielkości stanowisk, konstruowania siatki płac oraz mechanizmów wyliczania należnych premii,
- wdrożenie programów oceny osiągnięć pracowników, służących poprawie efektywności, m.in. przez uzależnienie, przynajmniej częściowo, wzrostu płacy zasadniczej oraz wysokości premii od wyników,
- przeszkolenie menedżerów we wszelkich aspektach zarządzania efektywnością tak, aby wpływ motywacyjnych systemów wynagradzania nie został osłabiony przez ich niewłaściwe wdrożenie,
- utrzymanie orientacji na rynku — wiedzy o wysokości płac dla stanowisk interesujących firmę, nowych sposobach podejścia do wynagradzania i motywowania (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 58–59).

Koncepcja systemu wynagrodzenia zmiennego sprowadza się do zobowiązania pracodawcy do wypłacenia pracownikowi dodatkowego wynagrodzenia, jeśli zostaną spełnione pewne warunki. Chodzi tu przede wszystkim o:

- konkretne zadania odnoszące się bezpośrednio do pracy na danym stanowisku,
- zadania wiążące się z wydajnością grup pracowniczych lub zespołów,
- cele całej firmy,
- cele odnoszące się do osobistego rozwoju (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 232–233).

Istnieje wiele rodzajów wynagrodzenia zmiennego. Do głównych należą:

- premie indywidualne — pracownik otrzymuje dodatkowe wynagrodzenie, jeśli on sam, jego grupa pracownicza lub cała firma wykonają wyznaczone zadania,



- premie powszechne — wszyscy dostają wypłatę, gdy przedsiębiorstwo zrealizuje postawione zadania,
- motywatory dla produkcji — dotyczą robotników i często są związane z wydajnością (akord),
- premia zespołowa — wypłata jest uzależniona od wyników zespołu, w którym pracuje zatrudniony,
- premia przyznawana z tyt. podziału oszczędności/korzyści — firma i pracownicy dzielą się korzyściami wynikłymi z podwyższonej wydajności, mierzonej różnymi miernikami,
- premie długoterminowe — wypłacane stanowiskom menedżerskim wyższego szczebla w długim okresie (kilku lat), jeśli zostaną osiągnięte strategiczne cele przedsiębiorstwa,
- opcje (na zakup akcji firmy) — zazwyczaj dawane pracownikom na najwyższych stanowiskach; celem jest motywowanie kluczowych osób do działań przyczyniających się do sukcesu przedsiębiorstwa w długiej perspektywie; czasem także są wręczane wszystkim zatrudnionym, aby wzmocnić ich identyfikację z organizacją,
- motywatory dla sprzedawców — zachęcające sprzedawców do zwiększenia wydajności,
- nagrody — przewidziane dla pracowników szczególnie przyczyniających się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 234–235).

Coraz częściej kontrakty pracownicze nie sprowadzają się jedynie do ustalenia płacy za czas pracy, ale obejmują skomplikowane wieloaspektowe warunki jej świadczenia, definiujące również rodzaj dostępnych narzędzi pracy, np. samochodu służbowego (Woźniak, 2012, s. 98).

### 3. Rodzaje motywacji niematerialnej

Nie sposób przedstawić wszystkich form i możliwości zastosowania motywatorów pozapłacowych (Lenik, 2012, s. 101). Jednak najprostsze wydaje się przyjęcie za podstawowe kryterium klasyfikacji podział motywatorów pozapłacowych na czynniki o charakterze materialnym i czynniki o charakterze niematerialnym (Lenik, 2012, s. 102).

Motywatory materialne pozapłacowe obejmują czynniki motywujące do pracy o charakterze materialnym, często nawet niezwiązane bezpośrednio z wynikami pracy (Lenik, 2012, s. 88).

Motywatory niematerialne natomiast to środki motywacyjnego oddziaływania, niezwiązane z pieniędzmi ani wynagrodzeniem w naturze (Lenik, 2012, s. 88).

Warto przypomnieć, że zgodnie z dwuczynnikową teorią motywacji do pełnowartościowych motywatorów zaliczono sześć czynników:

- osiągnięcia,
- uznanie,
- awanse,
- pracę jako taką (*the work itself*),
- możliwość osobistego rozwoju,
- odpowiedzialność.

Należałoby więc w sposób szczególnie uwzględnić w systemach motywacyjnych te właśnie czynniki, a więc:

- dawać ludziom związanym z organizacją „szanse na sukces”, doceniać i nagłaśniać ich osiągnięcia, brać je pod uwagę przy wynagradzaniu, awansach, dalszej karierze w organizacji,
- wyrażać uznanie tak często, jak tylko są do tego obiektywne podstawy; powściągliwość w wyrażaniu uznania jest błędem w zarządzaniu (nie tylko psychologicznym),
- projektować awanse ze świadomością, że lepszy jest niewielki awans raz do roku niż dłuższy raz na pięć lat (Oleksyn, 2010, s. 270),
- pomagać — organizacyjnie i finansowo — menedżerom i pracownikom w rozwoju zawodowym, wykorzystując tu różne znane formy, a także eksperymentując,
- eliminować anonimowość wykonania; wykonawca każdej pracy powinien być znany z imienia i nazwiska,
- obdarzać (w rozsądny sposób) pracowników zaufaniem i odpowiedzialnością; z badań F. Herzberga i współpracowników, a także z wielu późniejszych wynika, że ludzie pragną samodzielności, decyzyjności i odpowiedzialności, choć najczęściej nie takiej, która by ich przygniatała i przekraczała ich możliwości; zupełny brak znaczenia i odpowiedzialności działa deprymująco i jest stresorem (Oleksyn, 2010, s. 270).

W praktyce, poszczególne motywatory łączy się w spójne, logicznie ze sobą powiązane programy-systemy (pakiety) z możliwością ich rozszerzania, modyfikowania, redukcji nieskutecznych elementów (Lenik, 2012, s. 102).

Poniżej zaprezentowano wybrane programy uwzględniające motywatory pozapłacowe. Ze względu na brak ogólnie przyjętego, uzgodnionego nazewnictwa w jęz. polskim, w niektórych przypadkach użyto oryginalnej terminologii (Lenik, 2012, s. 102).

Tabela 1. Klasyfikacja wybranych motywatorów pozapłacowych

Motywatory pozapłacowe	
Materialne	Niematerialne
opcje na akcje, obligacje przedsiębiorstwa itp.	możliwość rozwoju zawodowego i ogólnego w wyniku polityki pracodawcy względem pracownika
kształcenie na koszt pracodawcy	możliwość awansu pionowego i poziomego, ścieżka kariery, awans
pokrywanie kosztów szkoleń i warsztatów szkoleniowych pracowników, udziału w konferencjach, seminariach itp.	autonomia, swoboda działania i niezależność; delegowanie uprawnień
mieszkania służbowe, pokrywanie kosztów zakwaterowania	celebrowanie osiągnięć pracownika i wyrazy uznania ze strony zarządzających
samochód służbowy, zwrot kosztów przejazdów samochodem prywatnym lub środkami komunikacji	tytuły i funkcje honorowe
zapewnienie miejsca na parkingu strzeżonym	zaufanie pracodawcy, zarządzających i współpracowników
wypoczynek pracownika, a czasem także jego rodziny	dogodny wymiar czasu pracy



Motywatory pozapłacowe	
Materialne	Niematerialne
dodatkowe urlopy płatne	prawo do pracy w domu, elastyczne formy czasu pracy odpowiadające pracownikowi
dodatkowe ubezpieczenia emerytalne i zdrowotne pracownika, a czasem również jego rodziny	dyplomy uznania i listy pochwalne
nieodpłatne przekazywanie pracownikowi do użytkowania sprzętu teleinformatycznego (poza pracą)	odznaczenia państwowe, resortowe i zakładowe
produkty firmy, kupowane przez pracownika na preferencyjnych warunkach	prawo reprezentowania firmy na zewnątrz na różnego rodzaju gremiach
pomoc finansowa (pożyczki, kredytowanie zakupu mieszkania lub domu, pomoc w remoncie itp.)	wywiad lub artykuł w mediach lokalnych lub wydawnictwie wewnętrznym, in.
posiłki w pracy opłacane w części lub całości	warunki pracy
rozmowy telefoniczne na koszt pracodawcy, zwrot kosztów rozmów telefonicznych, służbowy telefon	proefektywnościowy klimat organizacyjny
udogodnienia związane z korzystaniem z kart kredytowych, rabatowych itp.	współzawodnictwo, konkurencja wewnętrzna i zewnętrzna
kupony towarowe i in.	informacja zwrotna, komunikacja wewnątrzorganizacyjna
bilety na imprezy kulturalne, sportowe itp.	ocena pracy
korzystanie z obiektów sportowo-rekreacyjnych	partycypacja w zarządzaniu
opieka lekarska na koszt firmy	
wyjazdy i imprezy integracyjne	
dopłaty do kształcenia dzieci	
nagrody rzeczowe	
opłacona prenumerata wydawnictw fachowych	
zapewnienie komfortowych warunków pracy (np. samodzielne biuro i jego wyposażenie itp.)	
zapewnienie lub pokrycie kosztów odzieży, obuwia	
działania osłonowe na wypadek derekrutacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna* (s. 103), P. Lenik, 2012, Warszawa: Difin.

Istnieje bardzo wiele elementów, które można wykorzystać jako motywatory lub którym można przypisać wpływ na efektywność systemu motywacyjnego, i oczywiście, nie sposób przedstawić wszystkich rozwiązań i możliwości (Lenik, 2012, s. 143).

Mimo dużej różnorodności bodźców motywacyjnych wciąż jeszcze część zatrudnionych w polskich firmach uważa pieniądze za podstawowy i jedyny czynnik motywacyjny.

Spełnienie oczekiwań pracowników co do wynagrodzenia umożliwiającego zaspokojenie ich podstawowych potrzeb jest — zgodnie z teorią A. Masłowa — warunkiem koniecznym do tworzenia systemu motywacyjnego.

Od dawna jednak wiadomo, że motywowanie tylko przez płace nie jest działaniem ani optymalnym, ani skutecznym.

Wyniki licznych badań wskazują, że płacy nie postrzega się jako najważniejszego czynnika motywującego, lecz pojawia się ona na trzecim lub czwartym miejscu wśród wartości, jakie pracownicy cenią sobie najbardziej, tj:

- dobra atmosfera pracy,
- możliwość samorealizacji,
- uznanie,
- znaczenie wykonywanej pracy,
- możliwość rozwoju osobistego i ciągłego doskonalenia zawodowego (Lewicka, 2006, s. 121–122).

Chcąc skutecznie motywować pracowników, menedżerowie powinni dążyć do wprowadzenia w firmie systemu odpowiadającego potrzebom organizacji zgodnego z jej strategią i kulturą.

Nieprofesjonalne motywowanie nie zdaje egzaminu i jest odbierane przez pracowników jako przejaw braku fachowości menedżerów, a w sferze psychologicznej — jako lekceważenie podwładnych.

Globalizacja procesów gospodarczych, rosnąca konkurencja oraz gwałtowny rozwój technik informacyjnych wymagają nowego podejścia do zarządzania ludźmi, a zwłaszcza zmian motywowania.

Trzeba zatem stworzyć w organizacji system spójnych i wzajemnie uzupełniających się bodźców motywujących, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych (Lewicka, 2006, s. 165).

#### **4. Antymotywacja jako negatywny instrument motywowania**

Kierownicy instytucji, organizatorzy nowych placówek, ci, którzy swoimi zarządzeniami, decyzjami, regulaminami decydują o kształcie systemów organizacyjnych, w jakich przebiega ludzka działalność, mają w swoich rękach potężne możliwości oddziaływania na ludzką motywację.

Możliwości te mogą wykorzystać, jeśli dobrze będą zdawać sobie sprawę z konsekwencji motywacyjnych, jakie pociągają za sobą ich poczynania (Reykowski, 1979, s. 144).

Od tej motywacji w ostatecznym rozrachunku zależy, czy system będzie efektywny, czy przeciwnie — będzie kulał i niedomagał (Reykowski, 1979, s. 144).

Niedopuszczalne jest myślenie życzeniowe menedżerów, uważających, że wdrożenie systemu motywacyjnego samo z siebie spowoduje wzrost zaangażowania pracowników w realizowane przez nich zadania.

Nic bardziej mylnego — w motywowaniu kadry popełniając na pozór błahę błąd, można odnieść zgoła odmienny od planowanego efekt i na długo wszystkich zdemotywować (Lenik, 2012, s. 80).

W systemach motywacyjnych wymagany jest obowiązek dotrzymywania słowa. Ciągłe niedotrzymanie złożonych deklaracji lub nawet jednorazowe złamanie ustalonych zasad, może spowodować powstawanie napięć w organizacji i na długi czas zdemotywować pracowników.

Często popełnianym przez zarządzających błędem jest składanie przyszłemu pracownikowi nierealnych obietnic w trakcie przyjmowania do pracy.

Dotyczy to zarówno kwestii finansowych (np. wysokości płacy po okresie próbnym), jak i możliwości dalszego rozwoju zawodowego lub awansu. Konsekwencją niedotrzymania umowy może być:

- rozgoryczenie pracownika,
- frustracja,
- spadek zaufania do pracodawcy.

Inne błędy popełniane wobec nowych pracowników to:

- niewłaściwe wprowadzenie do obowiązków służbowych,
- brak jasno zdefiniowanego zakresu czynności,
- brak informacji o szerszym kontekście funkcjonowania organizacji.

Pracownik, nie otrzymując czytelnego zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, nie znając celów, misji i historii firmy, a także swojej roli w organizacji, może czuć się zagubiony i szybko stracić motywację (Lenik, 2012, s. 81).

Zła komunikacja, niewłaściwy przepływ informacji (brak sprzężeń zwrotnych), a w konsekwencji niedoinformowanie mogą wywołać u pracowników poczucie niepewności, niechęć do współpracy i ponoszenia odpowiedzialności za wyniki.

Nieprawidłowości w systemie komunikacji w przedsiębiorstwie mogą doprowadzić do dezintegracji zespołów i dalszego nasilania się konfliktów (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 126).

Konflikty wynikające z podziału korzyści materialnych związanych z pracą — konflikty tej grupy powstają najczęściej wskutek decyzji kierownictwa postrzeganych jako nadmierne uprzywilejowanie pewnych grup pracowniczych czy nagradzanie wciąż tych samych osób.

Konfliktogenny, a przy tym demotywujący może być dla pracowników również podział równowartościowy nieuwzględniający indywidualnych efektów pracy.

Ze względu na konsumpcyjne znaczenie korzyści materialnych (dochody z pracy określają możliwości zaspokajania wielu potrzeb), a także walor „symboliczny” — satysfakcję, konflikty wynikające z ich rozdziału mogą być wyjątkowo ostre i uciążliwe (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 125).

Inny problem stanowi nieumiejętne delegowanie uprawnień. Niekiedy zarządzający, bojąc się zaufać swoim pracownikom, ingerują w najdrobniejsze ich czynności, nieustannie kontrolują i pozbawiają motywowanych samodzielności.

Brak zaufania do pracowników działa często jak „samospełniające się proroctwo”. Kierownik, stale zakładając z góry, że pracownik nie poradzi sobie z danym zadaniem lub wykona je źle, powoduje, że motywowany z czasem przestaje być odpowiedzialny i samodzielny.

Brak porozumiewania się przy podejmowaniu decyzji o losie pracownika lub powierzenie mu zadań bez jego udziału, może powodować u niego:

- zanik szacunku,
- reakcję obronną,
- złość,
- obniżenie zaangażowania w wykonywane obowiązki.

Ignorowanie wysuwanych przez pracowników sugestii i pomysłów wpływa także demotywująco, zwłaszcza przy braku jakiegokolwiek pozytywnej lub negatywnej reakcji na aktywność.

W takiej sytuacji, pracownicy — szczególnie ci najcenniejsi i najbardziej kreatywni — mogą w przyszłości nie zgłaszać już własnych pomysłów, a nawet rozpocząć poszukiwanie innej pracy (Lenik, 2012, s. 82).

Określone przedsięwzięcia dotyczące aktywizowania pracowników w przedsiębiorstwie stanowią charakterystyczną dla niego sytuację motywacyjną.

Z punktu widzenia personelu sytuacja ta może być postrzegana jako bardziej lub mniej atrakcyjna. Odbiór ten jest uwarunkowany wieloma czynnikami.

Ze względu na ich zmienność koniecznością staje się uświadomienie kadrze kierowniczej, że rozwiązania stosowane w dziedzinie motywowania powinny podlegać okresowej ocenie i ewentualnej weryfikacji (Pietroń-Pyszczek, 2007, s. 123). Mogą wystąpić następujące zjawiska powodujące spadek skuteczności procesu motywacyjnego:

- negatywny charakter motywowania personelu, przejawiający się przewagą stosowania narzędzi przymusu (np. zagrożenie utratą pracy),
- wydłużanie czasu dzielącego ukończenie zadania od uzyskania „nagrody” za jego właściwą realizację; całkowitym zaprzeczeniem idei motywowania są praktyki polegające na wstrzymaniu (opóźnieniu) wypłat wynagrodzeń przysługujących pracownikom, co należy uznać za patologię tej strefy funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- uchybianie w zakresie organizacji pracy i warunków jej wykonywania, utrudniające pracownikom osiągnięcie wymaganych efektów; taka sytuacja jest szczególnie demotywująca, jeżeli bieżące wyniki pracownika wpływają bezpośrednio na wysokość jego wynagrodzenia,
- niedokładne (nieprecyzyjne) określenie efektów pracy i zachowań (postaw) pożądaných w przedsiębiorstwie,
- brak informacji lub niewłaściwy (niepełny) przekaz informacji o zasadach działania systemu motywacyjnego,
- niewłaściwe wykorzystanie systemu okresowych ocen pracowniczych; chodzi tu m.in. o brak następstw w postaci nagrody albo kary dla pracownika za określone wyniki oceny,
- ignorowanie oczekiwań pracowników i ich opinii nt. procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie,
- niedocenicenie osiągnięć i starań pracowników, co łączy się także z negatywną oceną pracowników nt. „sprawiedliwości systemu motywacyjnego”,
- niedostosowanie rynkowe oferowanych przez przedsiębiorstwo warunków zatrudnienia, w tym przede wszystkim wynagrodzeń, co może mieć szczególne znaczenie, gdy aktualne oferty innych pracodawców są postrzegane jako atrakcyjniejsze,
- ignorowanie interakcji zachodzących w środowisku całego przedsiębiorstwa oraz poszczególnych jednostek organizacyjnych; chodzi szczególnie o zjawiska o negatywnym charakterze, jak np. konflikty (Pietroń-Pyszczek, 2007, s. 129).

W nowoczesnych organizacjach wraz z systemem motywacyjnym budowane są procedury umożliwiające identyfikowanie systemów nieprawidłowości w sferze motywowania.

Takie to podejście pozwala eliminować lub minimalizować nieprawidłowości występujące w motywowaniu pracowników (Lenik, 2012, s. 85).

W ciągłym motywowaniu systemu motywacyjnego cenne wydają się również badania satysfakcji wśród pracowników.

Dzięki nim uzyskuje się obraz systemu od strony załogi, która wszakże jest jego głównym beneficjentem. W takim przypadku należy:

- zidentyfikować cele badań,
- ustalić racjonalne oczekiwania,
- zaprojektować przebieg badania i narzędzia temu służące (ankiety),
- przeprowadzić badania i dokonać analizy wyników.

Uzyskane w ten sposób dane pozwalają na sprawdzenie kontrolowania dystrybucji systemu (Lenik, 2012, s. 85–86).

## Bibliografia

- Całek, A. (2009). Źródła motywacji zespołowej. W: A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperek, M. Piłat, G. Polok, *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*. Katowice: AE.
- Gick, A., Tarczyńska, M. (1999). *Motywowanie pracowników. Systemy — techniki — praktyka*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (1999). Motywowanie w toku pracy. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja — kierowanie — ekonomika*. Warszawa: Poltext.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja — kontrowersje — aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Lenik, P. (2012). *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*. Warszawa: Difin.
- Lewicka, D. (2006). Motywacyjna siła procedur personalnych. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Mikołajczewska, W. (2011a). Kryteria oceny systemu motywacyjnego. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, II*.
- Mikołajczewska, W. (2011b). Specyfika formalnych założeń systemu motywowania urzędników samorządowych. W: W. Mikołajczewska, M. Fierek (red.), *Wybrane problemy społeczno-gospodarcze i zarządzania w administracji*. Gdańsk: GWSA.
- Oleksyn, (2010). Motywowanie i motywacja a zachowania organizacyjne. W: P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*. Gdańsk: UG.
- Pietroń-Pyszczek, A. (2007). *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Marina.
- Reykowski, J. (1979). *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Sigurska-Fierek, P., Fierek, M. (2011). Proces motywacyjny w miejscu pracy. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, II*.
- Woźniak, J. (2012). *Współczesne systemy motywacyjne. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.

## **Motivation system at the workplace**

### **Abstract**

The goal of the study was to present the motivation system at the workplace. In order to complete the study it was necessary to show the process of motivation at a workplace as well as ways of materially incentivizing personnel. The article also discusses types of immaterial incentives as well as presents antimotivation as a negative motivation instrument.

**Keywords:** motivation, employment.