

ANNA BORAWSKA

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wybierz pracę, którą kochasz,  
a nie będziesz musiał pracować  
nawet przez jeden dzień w swoim życiu  
*Konfucjusz*

Wiadomo, że sukces każdej firmy uzależniony jest od różnorodnych uwarunkowań, jednak wspólnym jego katalizatorem są ludzie. Kapitał ludzki uznawany jest za najważniejsze z aktywów firmy. Odpowiednio zmotywowany, a co za tym idzie, skuteczny i lojalny personel przyczynia się do wzrostu wydajności pracy, a tym samym do podwyższenia konkurencyjności danej organizacji.

Zadaniem kadry menedżerskiej jest skłonienie ludzi do tego, aby wykonywali swoje zadania z możliwie jak największym zaangażowaniem i efektywnie działali na rzecz przedsiębiorstwa. Jeśli pracownicy identyfikują się z firmą i swoimi zadaniami, będą dobrowolnie zmierzać do tegoż celu. Aby uzyskać pożądaną efekt, menedżer musi skutecznie motywować personel i włączać go w działania przedsiębiorstwa. Powinien przede wszystkim stworzyć pracownikom warunki do satysfakcjonującej pracy, zbudować mocne, harmonijne zespoły<sup>1</sup>.

Motywacja do pracy ma bardzo istotne znaczenie w firmie. Można ją określić, jako kluczowy czynnik warunkujący jakość zasobów ludzkich w danej orga-

---

MGR ANNA BORAWSKA – asystent Katedry Zastosowań Matematyki, Instytut Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; e-mail: aborawska@pwsip.edu.pl

<sup>1</sup> R. Niermeyer, N. Postall, *Zarządzanie ludźmi. Jak kierować firmą zgodnie z najnowszymi trendami?*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2009, s. 29.

nizacji. Właściwie rozwiązana przyczynia się do ładu w procesach pracy, pozwala na realizację wytyczonych celów, zachęca do pożądaných postaw.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie motywowania pracowników jako ważnego elementu systemu zarządzania. W pierwszej części zaprezentowana została istota motywowania do pracy, podejścia i modele motywowania. Następnie omówiono popularne systemy motywowania i techniki wspierania motywacji do pracy, z uwzględnieniem strategii motywowania materialnego i niematerialnego. Na zakończenie przedstawiono zasady budowania efektywnego systemu motywowania do pracy. Artykuł ma charakter teoretyczny i został przygotowany na podstawie analizy literatury z zakresu kierowania ludźmi.

## 1. MOTYWACJA I MOTYWOWANIE DO PRACY

W najszerszym ujęciu motywacja to gotowość danej osoby do podjęcia określonego działania. W życiu każdego człowieka pełni ona funkcje regulacyjne. To wzbudzony poprzez potrzebę bądź potrzeby zespół procesów psychicznych i fizjologicznych leżący u podłoża ludzkich zachowań.

Pojęcie motywacji nie ma jednoznacznej interpretacji w teorii zarządzania. Warto jednak zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu kształtowanie motywacji uznawane jest za jedną z ważniejszych funkcji kierowania, a nawet technikę zarządzania.

Griffin, np., ujmuje motywowanie jako „układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób”, zwracając uwagę na fakt, iż o wynikach osiągniętych przez pojedynczego pracownika decydują trzy czynniki: motywacja, możliwości oraz środowisko pracy<sup>2</sup>.

Według Robbinsa i DeCenzo motywacja to „skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji, uwarunkowana stopniem, w jakim te nakłady pracy mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby”<sup>3</sup>. Można zatem powiedzieć, że pracownicy mający motywację, znajdują się w sta-

---

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007, s. 518.

<sup>3</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002, s. 429-430.

nie napięcia i podejmują starania, aby je złagodzić. Jeżeli wysiłek ten skutecznie doprowadzi do zaspokojenia potrzeby, to zredukuje napięcie. Starania zmierzające do złagodzenia napięcia powinny być skierowane ku celom organizacji, zatem składowym elementem podanej definicji jest wymaganie, żeby potrzeby jednostki były zgodne z celami organizacji i dostosowane do nich.

Zdaniem Armstronga motywowanie ludzi to „ukierunkowanie ich na określone działania [...] zachowanie nastawione na osiągnięcie określonego celu”. Ludzie są zmotywowani, kiedy oczekują, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi do osiągnięcia celu i uzyskania wartościowej nagrody, jaką może być np. zaspokojenie potrzeb<sup>4</sup>.

Z kolei Sprenger sprowadza definicję motywacji do kilku stwierdzeń:

- stworzenie możliwości w realizacji ludzkich motywów postępowania;
- wyposażenie kogoś w bodźce do określonego działania, których wcześniej nie miał;
- obarczenie sposobu zachowania jednostki pewnego rodzaju znaczeniem,
- rozbudzenie entuzjazmu;
- zachęcenie do działania<sup>5</sup>.

W ujęciu atrybutowym motywacja jest „gotowością człowieka do zachowań w określony sposób, stanem, który inicjuje pewne rodzaje i poziomy aktywności”, a motywowanie jest „złożonym procesem docierania do motywacji zatrudnionych, wywołaniem gotowości do określonej postawy i działania”<sup>6</sup>.

Kompleksową definicję w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi podaje Borkowska, pisząc, że „motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację do pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu”<sup>7</sup>.

W literaturze z zakresu kierowania ludźmi istnieje wiele różnych, aczkolwiek zawierających pewne wspólne cechy, koncepcji teorii motywacji. Świadczy to o szerokim zainteresowaniu tą tematyką i często odmiennym podejściu w badaniach nad czynnikami wpływającymi na zaangażowanie człowieka w pracę.

---

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS 2007, s. 33.

<sup>5</sup> R.K. Sprenger, *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt 1998, s. 21; J. Kaczmarzyk, *Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Warszawa: Wydawnictwo Promotor 2006, s. 6.

<sup>6</sup> *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2010, s. 169.

<sup>7</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2006, s. 333.

W licznych opracowaniach wyróżnia się zazwyczaj cztery podejścia do motywowania:

1. Podejście od strony treści, które podkreśla wagę czynników sprawczych motywacji.
2. Podejście od strony procesu, które zajmuje się samym mechanizmem motywacyjnym.
3. Podejście bazujące na teorii wzmocnienia, koncentrujące się na sposobie podtrzymywania motywacji.
4. Podejście uwzględniające związki pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy.

Fundamentem teorii należących do nurtu pierwszego jest przekonanie, że niezaspokojona potrzeba powoduje napięcie oraz brak homeostazy. W celu przywrócenia zakłóconej równowagi definiuje się cel, który spowoduje zaspokojenie potrzeby, a następnie wybiera zachowanie prowadzące do jego osiągnięcia. Jednak nie wszystkie odczuwane przez osobę potrzeby są dla niej jednakowo istotne w danym czasie, zależą bowiem od sytuacji jednostki i zewnętrznego kontekstu. Co więcej, tę samą potrzebę może zaspokajać wiele odmiennych środków, a im jest ona silniejsza i im dłużej trwa, tym szerszy będzie zakres celów. Z drugiej jednak strony jeden cel może zaspokajać wiele różnorodnych potrzeb.

Najbardziej znaną teorią motywacji w obrębie tego podejścia jest hierarchia potrzeb Masłowa, na której uporządkował on potrzeby ludzkie według ich ważności (od potrzeb fizjologicznych, przez potrzeby bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku, samorealizacji oraz dodatkowo u niektórych ludzi: potrzeby wiedzy, rozumienia i ciekawości oraz estetyczne). Założenia Masłowa wywarły duży wpływ na rozwój innych teorii, takich jak teoria ERG Alderfera, Herzberga, McClellanda, Hackmana i Oldhama.

Koncentrując się na zjawisku motywacji od strony procesu, kładzie się nacisk na sposoby jej powstawania, czyli na wyjaśnienie, dlaczego ludzie wybierają pewne zachowania do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu celów. Do najbardziej znanych podejść do motywacji od strony procesu zalicza się teorię oczekiwań Vrooma oraz Portera i Lawlera, teorię sprawiedliwości Adamsa, teorię wyznaczania celów Locke'a.

Według ujęcia bazującego na teorii wzmocnienia, zachowanie wywołujące nagrody będzie powtarzane, a prawdopodobieństwo powtórzenia zachowań pociągających za sobą karę jest mniejsze.

Prace Herzberga, Mausnera i Snydermana, uwzględniające związki pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy, wskazują na trzy rodzaje pożądanych konsekwencji tychże badań:

- dla organizacji (wzrost wydajności i wewnętrznej motywacji do pracy, spadek absencji i porzucenia pracy oraz mniej konfliktów i lepsze relacje interpersonalne),
- dla pracownika (lepszy stan zdrowia, poczucie szczęścia i wzrost możliwości samorealizacji),
- dla społeczeństwa (spadek liczby zaburzeń psychicznych, efektywniejsze czerpanie z możliwości zasobów ludzkich, wzrost potencjału ludzkiego).

Tematyką zadowolenia z pracy zajmowali się także: Mayo, Hersey, Spector, Organ, Near, Motowidło, Brief, Burke, George, Robinson, Webster<sup>8</sup>.

Dla potrzeb niniejszego artykułu zawężony został obszar podejść do motywacji do ujęć podkreślających motywacyjną funkcję indywidualnych dążeń i postaw pracowników. Fundamentem procesu motywowania jest w tym przypadku identyfikacja systemu wartości, zdeterminowanego przez hierarchię potrzeb.

Znajomość potrzeb pracowników umożliwia oddziaływanie na ich motywację do pracy poprzez kształtowanie środowiska organizacyjnego w taki sposób, aby przyczyniało się ono do zaspokojenia poszczególnych pragnień bądź rozwoju pożądanych. Pozwala również na rekrutację takiego personelu, którego cechy będą najodpowiedniejsze na danym stanowisku pracy lub w danej branży. Nieskuteczność motywowania do pracy często wynika z niezajomości potrzeb podwładnych lub z błędnego oszacowania ich rangi<sup>9</sup>.

W praktyce wyróżnia się zaczerpnięte z teorii potrzeb Murraya potrzeby:

- osiągnięć (pragnienie sukcesu),
- afiliacji (pragnienie przynależności),
- dominacji (kontroli pracy własnej i innych),
- autonomii (kontroli nad własnymi zadaniami)<sup>10</sup>.

Okazuje się, że w największym stopniu na procesy motywacji materialnej reagować będą osoby o wysokiej potrzebie dominacji, ponieważ to one cenią sobie najbardziej gratyfikację za trud włożony w swoją pracę. Wbrew pozorom,

---

<sup>8</sup> A. Paszkowska-Rogacz, *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Warszawa: Difin 2009, s. 115-118.

<sup>9</sup> Tamże, s. 119.

<sup>10</sup> Na podstawie narzędzi identyfikujących potrzeby: Needs Assessment Questionnaire (NAQ) Heckerta i in. oraz jego polskiej wersji Kwestionariusza Oceny Potrzeb (KOP) A. Paszkowskiej-Rogacz.

pracownicy o wysokiej potrzebie osiągnięć nie koncentrują się wyłącznie na nagrodach ze swoich dokonań, ponieważ dla nich najistotniejsza jest – wynikająca z wykonanych zadań – satysfakcja, sukces i prestiż. Związana z nim nagroda pieniężna jest kusząca, ale nie najważniejsza.

## 2. MODELE MOTYWOWANIA

Teoria kierowania przedstawia trzy modele motywowania:

- tradycyjny,
- stosunków współdziałania,
- zasobów ludzkich.

Są one osadzone w nurtach trzech podstawowych szkół zarządzania: klasycznej, socjologicznej i systemowej.

Model tradycyjny (Fredericka W. Taylora) wypływa z założenia, że dla większości ludzi praca z natury rzeczy jest nieprzyjemna, dlatego też pracowników bardziej interesuje to, ile zarabiają, niż to, co robią. W związku z tym motywowanie do pracy powinno się ograniczać do stosowania nadzoru personelu podczas pracy, rozkładania zadań na proste do wyuczenia czynności w celu zwiększenia poczucia użyteczności i znaczenia, wprowadzania szczegółowych instrukcji, szkoleń i sprawiedliwego ich przestrzegania.

W drugim podejściu (model stosunków współdziałania Eltona Mayo) zakłada się, że ludzie pragną czuć się ważni i użyteczni w pracy, ale także cenią sobie, że mimo przynależności do organizacji, nadal pozostają indywidualnościami. Według tego ujęcia, zarządzanie przez motywację powinno uwzględniać informowanie podwładnych o planach kierownictwa oraz wysłuchiwanie uwag personelu, zapewnienie pracownikom poczucia użyteczności i znaczenia oraz pozwolenie na pewien zakres samodzielności i samokontroli w rutynowych sprawach.

Ostatni model (zasobów ludzkich Abrahama Maslowa) wynika z założenia, że praca nie jest z natury nieprzyjemna, a każdy człowiek pragnie przyczynić się do współustalanych ważnych celów. Ponadto większość pracowników cechuje się większą kreatywnością, niż stawiane im przez pracę wymagania. W tym ujęciu zarządzanie przez motywację polega na spożytkowaniu niewykorzystanych zasobów ludzkich w procesie działania, tworzeniu środowiska pracy umożliwiającego pełne uczestnictwo w realizacji celów organizacyjnych, rozszerzeniu zakresu

samokierowania i samokontroli podwładnych przez poznanie struktury hierarchicznej ich potrzeb.

Konsekwencje stosowania wybranego podejścia do zarządzania przez motywację będą różnorakie, zarówno pod względem subiektywnego zadowolenia z pracy, jak i obiektywnych składników efektywnościowych. W przypadku ujęcia tradycyjnego (taylorowskiego), personel akceptuje pracę wyłącznie wtedy, gdy jest dobrze płatna, a szef sprawiedliwy, co prowadzi do przyzwoitej wydajności pracy. Model Mayo natomiast zakłada, że realizacja potrzeb przynależności do organizacji i poczucia ważności zwiększa możliwość współpracy i poprawi morale<sup>11</sup>. W podejściu Maslowa wzrost efektywności, a równocześnie satysfakcji z pracy wiąże się z rozszerzeniem wpływu samokierowania i samokontroli.

Główne założenia powyższych koncepcji odpowiadają teoriom X, Y (McGregora) i Z (Ouchiego). W modelu tradycyjnym dominuje założenie o niechęci pracowników do pracy (teoria X), w związku z czym zasadniczym stymulatorem ich zachowań są środki przymusu (ściśle instrukcje, nadzór), zabezpieczenie warunków fizycznych pracy i bodźce płacowe, ściśle powiązane z wydajnością pracy. Są to bodźce odnoszące się do potrzeb egzystencjalnych. Natomiast model stosunków współdziałania odwołuje się do założeń teorii Y, traktującej pracę jako coś naturalnego i mówiącej o gotowości ludzi do jej wykonywania i podnoszenia odpowiedzialności. Podstawowym środkiem ich motywowania są przyjazne stosunki w pracy, uczestnictwo w grupach nieformalnych, pewna doza swobody i informacji o planach kierownictwa. Widać tu więc wyraźnie odwołanie do potrzeb i bodźców społecznych. Ostatnie ujęcie – zasobów ludzkich – odpowiada najbardziej współczesnemu podejściu do motywacji. Opiera się ono na teorii Z, zakładającej w zachowaniu pracowników znaczący udział kreatywności, chęci podnoszenia odpowiedzialności, uczestnictwa w osiąganiu celów i wniesienia wkładu w rozwój organizacji. To rozwiązanie dotyczące głównie potrzeb rozwoju, przy uwzględnieniu innych pragnień<sup>12</sup>.

W literaturze z zakresu zarządzania spotkać można wiele klasyfikacji stylów zarządzania, które mają odmienne podejście do kwestii motywowania. Najczęściej, choć niekiedy pod nieco innymi nazwami, wymieniane są trzy:

- autokratyczny,
- konsultacyjny (konsultatywny, menedżerski, demokratyczny),
- przywódczy (partycypacyjny).

---

<sup>11</sup> J.F. Terełak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa: Difin 2005, s. 332-333.

<sup>12</sup> Li st w a n, *Zarządzanie kadrami*, s. 180-181.

Styl autokratyczny cechuje oddziaływanie na pracowników głównie za pomocą nakazów, zakazów i poleceń, uzupełnianych też bodźcami indywidualnymi (np. w postaci płac akordowych). Z kolei styl konsultatywny wyróżnia konsultowanie z pracownikami (na ogół pojedynczymi lub małymi ich grupami) niektórych decyzji, takich jak sposoby realizacji zadania, rozwiązania problemu itp. Dopuszcza wpływ personelu na nie, choć nie ma on charakteru wiążącego, ponieważ decyzje należą do kierownika. Ze stylem tym wiąże się stosowanie środków zachęty materialnej i niematerialnej, a także dobra atmosfera pracy i partnerstwo. Ostatni z wymienionych stylów – przywódczy – charakteryzuje się przyciąganiem ludzi, ich integrowaniem i inspirowaniem do działań wspomagających realizację celów (zadań) organizacji przy jednoczesnej realizacji celów samych pracowników. Cechami wyróżniającymi to podejście do kierowania jest szerokie wykorzystanie przez kierownika środków identyfikacji jako narzędzi motywowania, a także partnerskie stosunki pomiędzy kierownictwem i kadrą pracowniczą oraz w obrębie każdej z tych grup<sup>13</sup>.

### 3. SYSTEMY MOTYWOWANIA I INSTRUMENTY POBUDZANIA MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Motywowanie – jak już wspomniano – polega na oddziaływaniu na pracowników poprzez różnorodne środki i formy tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego i aby zmierzały do realizacji postawionych przed nimi zadań. Aby dobrze wywiązać się z funkcji motywowania, menedżer musi znać czynniki, które skłaniają personel do efektywniejszej pracy. Powinien identyfikować oczekiwania i cele pracowników, dysponować środkami motywacyjnymi oraz wiedzą na temat warunków ich stosowania.

System motywowania można więc określić jako zintegrowany i całościowy zbiór zasad, regulacji oraz narzędzi motywowania (oddziaływania na motywację) sprzyjający realizacji zarówno celów organizacji, jak i pracowników<sup>14</sup>. To układ czynników, działań, zasad, tworzący bodźce kształtujące odpowiednie zachowanie pracowników. Efektywny system motywowania powinien uwzględniać

---

<sup>13</sup> Król, L u d w i c z y ń s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 346-347.

<sup>14</sup> L i s t w a n, *Zarządzanie kadrami*, s. 182.



wartości cenne dla pracownika, zwiększać stopień pewności uzyskania tych wartości i wpływać na długofalowe zmiany oczekiwań personelu. Warto zadbać również o zwiększenie identyfikacji pracowników z treścią i miejscem pracy oraz organizacją jako całością. Motywowanie nie powinno prowadzić do konfliktu między systemami wartości preferowanymi w miejscu pracy a uznawanymi przez daną osobę. Wartości te powinny być odpowiednio zharmonizowane poprzez celowy dobór narzędzi oddziaływania<sup>15</sup>. Ze względu na rodzaj wykorzystywanych w procesie motywowania narzędzi, motywowanie można rozpatrywać w dwóch perspektywach:

- motywowania materialnego (za pomocą motywatorów dochodowych),
- motywowania pozamaterialnego (z wykorzystaniem bodźców moralnych i ideowych).

Inny podział instrumentów motywowania pracowników to klasyfikacja na:

- środki płacowe (bodźce gotówkowe) i pozapłacowe (niegotówkowe, ale dochodowe),
- środki (bodźce) grupowe, zespołowe i indywidualne,
- środki (bodźce) pozytywne i negatywne,
- środki (bodźce) krótkookresowe i długookresowe,
- środki nieformalne (np. styl kierowania) i sformalizowane (objęte regulaminami)<sup>16</sup>.

Natomiast biorąc pod uwagę treść i charakter wpływu na pracownika, wymienia się trzy kategorie narzędzi motywacji:

- narzędzia przymusu,
- narzędzia zachęty,
- środki perswazji.

Narzędzia przymusu mają charakter naprawczy i kontrolny, wiążą się z dużą dozą nakazowości, koniecznością przestrzegania określonych zakazów, dyrektyw, postaw, poleceń, norm, kodeksów i procedur. Mają znaczenie porządkujące i imperatywne. Te proste narzędzia sprawdzające się w krótkich okresach, bo w dłuższym horyzoncie czasu nie wpływają na poprawę jakości pracy oraz nie skłaniają do zaangażowania. Zbyt często stosowane powodują bierność oraz unikanie pracy.

Narzędzia z grupy zachęty mają charakter nagrody, o którą pracownicy powinni się starać, wypełniając określone zadania, spełniając obiektywne założenia

---

<sup>15</sup> Tamże, s. 181.

<sup>16</sup> Tamże, s. 179.

i kryteria osiągnięć. To sposób wpływania na zachowania personelu, polegający na pozytywnie rozumianej rywalizacji ze standardami pracy. Chodzi tu o wywołanie powtarzalnej chęci do starania się o zdobywanie określonej puli bodźców, nagród, motywatorów zarówno w obszarze materialnym (wynagrodzenia), jak i pozamaterialnym (awanse, możliwości rozwoju, formy czasu pracy). Na narzędziach zachęty powinna się opierać budowa nowoczesnych systemów motywowania, ponieważ to najefektywniejsza strategia pozyskiwania, retencji i rozwoju pracowników w organizacji. Związana jest ze wzrostem wartości człowieka oraz humanizacją stosunków pracy.

Z kolei środki perswazji przybierają postać bezpośredniego oddziaływania przełożonego na podwładnego za pomocą określonego stylu kierowania. To sposób wywoływania zachowań pracowniczych, polegający na budowaniu określonych relacji między kierownikiem a pracownikiem poprzez rozmowy, spotkania, sposób stawiania zadań i ich kontroli, konsultacje, negocjacje, wywieranie wpływu, metody inżynierii społecznej, coaching, mentoring, formy integracji pracowniczej, autonomii pracy, partycypacji decyzyjnej czy zarządzania przez cele. Środki perswazji to najtrwalsze sposoby pobudzania ludzi do określonych zachowań w procesie pracy, ponieważ wpływają na ich świadomość, percepcję i zrozumienia pracy, stosunek do obowiązków, współpracowników, przełożonych i całej organizacji<sup>17</sup>.

#### 4. WSPIERANIE MOTYWACJI

Okazuje się, że w rzeczywistości każdy człowiek jest odpowiedzialny za własną motywację (tzw. motywację wewnętrzną) i jej źródła należy szukać we własnym wnętrzu. W dłuższym okresie nagrody zewnętrzne nie działają. Istnieją jednak inne metody wywierania wpływu przez kadrę kierowniczą na zaangażowanie pracowników. Przełożony ma obowiązek stworzenia przestrzeni do działania dla podporządkowanych mu osób, która umożliwi powstanie automotywacji. Tworząc system motywacyjny, powinien opierać się na trzech elementach, tzw. filarach motywacji:

---

<sup>17</sup> Tamże, s. 178-179.

- chęci (komponent zaangażowania),
- umiejętnościach (komponent potencjału),
- możliwościach zewnętrznych (komponent ram działania).

„Chęć” reprezentuje osobowość pracownika. Obejmuje wszystkie aspekty, związane z zaangażowaniem, siłą woli, aby całkowicie włączyć się w osiągnięcie ambitnego celu. „Umiejętności” oznaczają zdolności i kompetencje pracownika, niezbędne do spowodowania akcji na danym polu działania. To komponent potencjału związany z osobowością, na który wpływają możliwości rozwoju, jakim dysponuje dana jednostka. Natomiast „możliwości zewnętrzne” określają otaczającą przestrzeń działania. Wyznaczają, w jakim zakresie pracownik może samodzielnie podejmować decyzje i działać. To warunki otoczenia, które dopuszczają kompetencje i pozwalają wykorzystywać ich potencjał<sup>18</sup>.

Aby umożliwić powstanie „chęci” u pracownika, czyli gotowości do zrobienia czegoś, menedżer musi najpierw zdobyć jego zaangażowanie i lojalność. Obie te cechy znajdują się wysoko na liście oczekiwań każdego przedsiębiorstwa. Pojawiają się jednak tylko wtedy, gdy przełożony okaże szacunek pracownikowi i zdobędzie jego przychylność dla realizacji wspólnych celów. Filarami zaangażowania są:

- szacunek (np. okazywany przez przełożonego),
- istnienie wspólnych celów (np. dzięki ich uzgodnieniu w ramach specjalnej rozmowy).

Prawdziwe zaangażowanie i lojalność wobec firmy, to najistotniejsze czynniki jej sukcesu na rynku, które wszystkim zaangażowanym dają potencjał do rozwoju. Wielu przełożonych oczekuje tych cech również od podwładnych, nie dając jednak im ku temu powodów – nie okazując, że cenią ich pracę. Uznanie (szacunek) jest podstawą, dzięki której możliwe jest wywołanie „chęci” u pracownika. Dlatego kadra kierownicza powinna traktować pracowników jak partnerów, a nie jak czynniki produkcji. Menedżerowie muszą nie tylko przestrzegać postanowień zawartych w umowie o pracę, lecz przede wszystkim wypełniać warunki umowy „psychologicznej”. Obejmuje ona takie aspekty, jak np.: entuzjazm, przyjemność z pracy, pochłonięcie zajęciami, lojalność i wspólne cele.

Drugim filarem zaangażowania (obok uznania) jest zobowiązanie do realizacji wspólnych celów. W idealnym przypadku zarówno firma, jak i pracownik zys-

---

<sup>18</sup> Niermeyer, Postall, *Zarządzanie ludźmi*, s. 33.

kują coś dzięki osiągnięciu celu. Wówczas łatwo jest wywołać zaangażowanie, pod warunkiem, że personel rozumie, dlaczego wykonuje określoną pracę lub dlaczego ma osiągnąć konkretne wyniki oraz widzi w tym sens. Można tego dokonać, pokazując jego cele indywidualne w szerszym kontekście ogólnym podczas wspólnej rozmowy. Włączenie celów pracownika w cele przedsiębiorstwa i uzyskana w ten sposób przejrzystość podziału zadań nadają sens działaniom i pozwolą pracownikowi zrozumieć znaczenie jego pracy. Niestety, zdarza się, że wizja i misja firmy sformułowane są w abstrakcyjny sposób. Warto przełożyć je na konkretne, opisowe i wymierne cele dla każdego poziomu w strukturze przedsiębiorstwa. W ten sposób każdy pracownik stanie się specjalistą we własnym zakresie działania. Kadra menedżerska jest właśnie odpowiedzialna za to, aby przedstawić ten kontekst<sup>19</sup>.

Teoria zasobów ludzkich wskazuje na zaangażowanie pracowników, jako na czynnik o podstawowym znaczeniu dla motywacji, której efektem jest współpraca. Cel ten można osiągnąć poprzez bardziej elastyczne struktury i większą samodzielność jednostek dzięki otwartej komunikacji między kierownikami i załogą. Istotne decyzje i okoliczności ich podjęcia powinny być wyjaśniane i dyskutowane. W takich warunkach menedżerowie nie tyle wydają rozkazy, ile raczej wspólnie z załogą „przyjmują wyzwania” w związku z sytuacją, w której się razem znajdują. Jednocześnie zachęca się do komunikacji pionowej, poziomej i diagonalnej. W idealnym przypadku przekaz płynie w obu kierunkach, bez względu na status nadawcy, czemu sprzyja brak zahamowań, atmosfera wyętej współpracy i wzajemnego szacunku<sup>20</sup>. Niezwykle istotne jest, aby pracownik pozostawał w kontakcie ze swoim kierownikiem i otrzymywał od niego konstruktywne komunikaty. Sytuacje, w których przekazywana jest informacja zwrotna, to dla kadry kierowniczej doskonała okazja do wyrażenia uznania. Z reguły przełożeni zbyt rzadko chwalą swoich pracowników. Właściwy sposób zachowania i dobre wyniki stają się czymś oczywistym, natomiast niepożądane są natychmiast karane. Wykorzystując informację zwrotną wyłącznie do krytykowania, kierownik demotywuje swoich pracowników. Krytyka i pochwały powinny się równoważyć<sup>21</sup>. Warto jednak pamiętać o „zasadzie złotego środka”. Jeśli pochwały będą wypowiedzane w nadmiarze, mogą wywierać odwrotny skutek.

---

<sup>19</sup> Tamże, s. 35-36.

<sup>20</sup> A. Davis, *Public Relations*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007, s. 73.

<sup>21</sup> Niermeyer, Postall, *Zarządzanie ludźmi*, s. 37.

Powszechnie wiadomo, że miarą efektywnej komunikacji jest usłyszenie, zrozumienie i zaakceptowanie komunikatu przez odbiorcę. Podobnie jest z motywowaniem. Mówi się o tzw. mixie motywacyjnym, jako koncepcji wykorzystującej pięć źródeł motywacji pracowników, takich jak:

- nacisk,
- wartości materialne,
- osiągnięcia,
- rozwój,
- relacje.

Koncepcja ta zakłada, że pracownicy, dla których hierarchia motywatorów jest inna, kierują się różnymi wartościami i w odmienny sposób odbierają kierowane do nich komunikaty. Odmienność ta zaprezentowana została w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe komunikaty i motto pracowników w zależności od źródeł motywacji, którym podlegają

Źródło motywacji osoby	Charakterystyczne hasło	Komunikat
Nacisk	„Jak mi każą, to zrobię!”	„Dlaczego ja?” „Oni mi kazali” „To do mnie nie należy”
Wartości materialne	„Jak mi zapłacą, to zrobię!”	„Co ja z tego będę miał?” „Nic z tego nie mam”
Osiągnięcia	„Chcę się wykazać (być najlepszy)!”	„Do czego mamy dojść?” „Czy ktoś doceni moją pracę?” „Podoba mi się takie wyzwanie!”
Rozwój	„Chcę się uczyć nowych rzeczy!”	„To mnie nauczyło...” „Ja się to nie rozwijam” „To nie jest nic nowego”
Relacje	„Ważne, jak inni się czują w moim towarzystwie”	„Praca może być różna, najważniejsze, że w fajnym zespole”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://kadry.nf.pl/Artykul/12049/Czym-go-motywowac/> [dostęp: 20.01.2012].

Osoby nastawione na różne wartości będą inaczej interpretować i reagować na wypowiedzi przełożonego. Dlatego też menedżer powinien bardzo ostrożnie dobierać słowa podczas formułowania komunikatów, szczególnie w procesie motywowania. Przykładowo, chcąc zachęcić pracownika do wzięcia udziału w szkoleniu, należy przedstawić to w następujący sposób:

- „Wysyłam cię na szkolenie. Jak wiesz, podnoszenie kwalifikacji jest w naszej firmie jednym z wymogów stawianych pracownikom...” – zwracając się do pracownika nastawionego na nacisk.
- „Chcę, abyś wziął udział w szkoleniu za 5000 zł...” – kierując komunikat do osoby nastawionej na wartości materialne”.
- „Udział w tym szkoleniu jest wyróżnieniem i da ci później możliwość podejmowania się bardziej skomplikowanych projektów...” – zwracając się do osoby nastawionej na osiągnięcia.
- „Na tym szkoleniu nauczysz się...” – zwracając się do pracownika nastawionego na rozwój.
- „Dzięki twojemu udziałowi w szkoleniu nasz zespół zyska...” – kierując wypowiedź do osoby nastawionej na relacje<sup>22</sup>.

Tylko dzięki komunikatowi odpowiednio dobrane do odbiorcy przełożony może osiągnąć sukces w procesie motywowania personelu.

Armstrong w książce *Zarządzanie ludźmi* zdradza, jak osiągnąć wysoki poziom motywacji wśród pracowników. Pisze, że skuteczniej motywować ludzi pozwolą następujące działania:

1. Przedstaw i uzgodnij cele, do jakich należy dążyć.
2. Przekazuj informacje zwrotne na temat wyników.
3. Wywołaj oczekiwanie, że określone zachowania i wyniki pracy przyniosą wartościową nagrodę.
4. Zaprojektuj pracę dla ludzi tak, aby umożliwiała im wykorzystanie możliwości, wyzwalała poczucie sensu dokonań, zachęcała do samokontroli i brania odpowiedzialności za to, co robią.
5. Zagwarantuj odpowiednie zachęty finansowe i nagradzaj za osiągnięcia.
6. Dbaj o nagrody niematerialne, takie jak uznanie i pochwały za dobrze wykonaną pracę.
7. Upewnij się, że ludzie dostrzegają i doceniają związek pomiędzy wynikami pracy a nagrodą, co zwiększa ich oczekiwania.
8. Wybierz i przeszkol liderów lub superwizorów zespołów, którzy będą w praktyce korzystać ze swoich zdolności przywódczych i umiejętności motywowania innych.

---

<sup>22</sup> A. Filipow, *Czym go motywować*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/12049/Czym-go-motywowac/> [dostęp: 20.01.2012].

9. Udzielaj ludziom wskazówek, zachęcaj i stwarzaj okazje do uczenia się, co pogłębi ich wiedzę, zwiększy umiejętności i możliwości potrzebne do coraz lepszej pracy.
10. Umożliwiaj ludziom rozwijanie ich potencjału i osiągnięcie sukcesów<sup>23</sup>.

Stosując się do powyższych zasad, istnieje duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w motywowaniu podwładnych.

W literaturze z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim można spotkać się z podziałem motywacji na wewnętrzną i zewnętrzną. Ta pierwsza związana jest z angażowaniem się w jakieś działanie, ponieważ sprawia nam ono przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowanie, a nie wskutek zewnętrznych nacisków lub dla zewnętrznych korzyści<sup>24</sup>. Z kolei motywacja zewnętrzna – wprost przeciwnie – z angażowaniem się wskutek zewnętrznych nacisków lub dla zewnętrznych korzyści, a nie z powodu odczuwanej przyjemności bądź zainteresowania. W zależności od tego, na który rodzaj motywacji menedżer chce wpłynąć, powinien zastosować odpowiednią metodę jej pobudzania.

Znane są cztery techniki zwiększania motywacji wewnętrznej:

1. Współpraca pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a zarządem. Współpraca oznacza partnerskie relacje oraz zaufanie do osoby, z którą się pracuje, a co za tym idzie, zwiększanie pewności siebie, docenienie przez pracownika własnej wiedzy i umiejętności.
2. Zadowolenie. Zadowolony z pracy pracownik jest silniej zmotywany. Na satysfakcję z pracy wpływa zarówno odpowiednie wynagrodzenie finansowe, jak i gratyfikacje pozafinansowe (elastyczny czas pracy, uznanie kolegów itp.).
3. Decyzyjność. Im większa będzie decyzyjność pracownika i jego odpowiedzialność za zadania i ludzi, tym bardziej stanie się on zmotywany do dalszego działania. Motywację stanowi sama szansa wykazania się, pokazania swoich umiejętności i branie odpowiedzialności za innych.
4. Zaufanie. Zaufanie do pracownika zwiększa jego motywację wewnętrzną i powoduje, że staje się on lojalny. Zaufanie związane jest z odpowiedzialnością za wykonywane zadania.

Wzmocnienie motywacji zewnętrznej można uzyskać poprzez:

---

<sup>23</sup> Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, s. 37.

<sup>24</sup> [http://www.biznesowe.edu.pl/651-motywacja\\_wewnetrzna/](http://www.biznesowe.edu.pl/651-motywacja_wewnetrzna/) [dostęp: 23.01.2012].

1. Zastraszanie. To popularna metoda w czasach bezrobocia. Pracownika skłania się do wydajniejszej pracy poprzez zastraszanie go czynnikami negatywnymi: utratą pracy, obniżeniem pensji, zdegradowaniem itp.
2. Przynętę. Przynęta jest techniką często stosowaną wobec pracowników chcących otrzymać awans w firmie. Obietnica awansu działa na nich motywująco i skłania ich do cięższej pracy.
3. Możliwość rozwoju. To najbezpieczniejsza i najbardziej efektywna metoda. Poprzez możliwość rozwoju (np. indywidualne szkolenia, finansowanie studiów) pracownik sam się motywuje i po pewnym czasie nie trzeba stosować wobec niego żadnych metod, aby zmienić jego postawę wobec firmy.

Zastosowanie jednej z metod motywacji zewnętrznej jest też związane z techniką zarządzania promowaną przez firmę. Motywacja zewnętrzna jest bardziej efektywna, jeśli jest połączona ze wspomnianą już teorią zarządzania Y (zakładającą, że ludzie lubią pracować i są odpowiedzialni). Związane są z nią takie aspekty, jak:

- chwalenie pracowników,
- powierzanie coraz trudniejszych zadań,
- brak kontroli,
- jasne określanie oczekiwań.

Konstruując pakiety świadczeń dla pracowników, trzeba również pamiętać, że podstawą zaangażowania i zadowolenia z pracy jest przyjazna atmosfera. Satisfakcji nie buduje się tylko poprzez narzędzia motywacyjne, ale także poprzez zaufanie, koleżeństwo i docenianie<sup>25</sup> personelu.

## 5. POPULARNE STRATEGIE MOTYWOWANIA NIEMATERIALNEGO

Do najczęściej stosowanych strategii motywowania niematerialnego personelu zaliczyć można:

---

<sup>25</sup> A. Dejnaka, *Motywowanie i ocena pracownika*, [http://kadry.nf.pl/Artykul/6954/Str\\_2/Motywowanie-i-ocena-pracownika/ocena-360-motywowanie/](http://kadry.nf.pl/Artykul/6954/Str_2/Motywowanie-i-ocena-pracownika/ocena-360-motywowanie/) [dostęp: 23.01.2012].



- uppełnomocnienie,
- uczestnictwo,
- nowe formy organizacji pracy.

Uppełnomocnienie to proces umożliwiania pracownikom ustalania własnych celów, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień. Natomiast uczestnictwo to proces udzielania pracownikom głosu przy podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy. Rolę tych dwóch typów motywowania można wyrazić w kategoriach zarówno podejścia od strony treści, jak i teorii oczekiwań. Pracownicy uczestniczący w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, mogą być bardziej zaangażowani w ich właściwe wykonanie. Uczestnictwo (zwłaszcza w kwestiach dotyczących jakości produktu) stało się znakiem rozpoznawczym przedsiębiorstw japońskich, które osiągają sukcesy i znajdują naśladowców np. w USA.

W ostatnich latach wiele firm aktywnie poszukuje sposobów wyjścia z uczestnictwem poza tradycyjne dziedziny. Na pewien zakres uczestnictwa pozwalają np. skrzynki postulatów oraz godziny pytań i odpowiedzi. Motywem stosowania takich rozwiązań jest chęć wykorzystania potencjału tkwiącego w każdym pracowniku.

Wielu menedżerów woli używać terminu „uppełnomocnienie” ze względu na jego szerszy zakres od „uczestnictwa”. Jedną z metod uppełnomocnienia pracowników są zespoły robocze. To zbiory pracowników uppełnomocnionych do planowania i organizowania swojej pracy oraz kierowania nią i kontrolowania jej. Zwierzchnik nie jest wtedy szefem w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, ale odgrywa rolę trenera i opiekuna.

Inną techniką uppełnomocnienia jest zmiana ogólnej metody organizowania firmy. Podstawowa tendencja polega na wyeliminowaniu pewnych szczebli w hierarchii służbowej, dzięki czemu organizacja staje się bardziej zdecentralizowana. Kompetencje, odpowiedzialność i formalne uppełnomocnienia władcze są delegowane do możliwie najniższych rejonów organizacji, co sprawia, że kontrolowanie pracy jest w rękach tych, którzy faktycznie ją wykonują.

Z kolei do często wykorzystywanych nowych rozwiązań w dziedzinie organizacji pracy należą:

- ruchomy czas pracy,
- elastyczny czas pracy,
- system dzielenia etatów,
- telepraca.

Tak zwany „skrócony” tydzień pracy (związany z ruchomym czasem pracy) to system polegający na przepracowaniu czterdziestu godzin w czasie krótszym niż tradycyjny pięciodniowy tydzień roboczy, dzięki czemu pracownicy nie są ograniczeni sztywnym czasem pracy i mogą pracować efektywniej, nie przerywając rozpoczętych zadań. Natomiast elastyczny czas pracy jest systemem pozwalającym pracownikom na wybór własnego rozkładu godzin pracy. Wówczas dzień roboczy dzielony jest na dwie kategorie: czas elastyczny i podstawowy. W czasie podstawowym wszyscy muszą być na stanowiskach pracy, zaś rozkład pracy w czasie elastycznym może kształtować się dowolnie. Innym rozwiązaniem organizacji pracy jest system dzielenia etatów, polegający na tym, że na jednym etacie wykonuje obowiązki służbowe dwóch pracowników półetatowych. Telepraca zaś jest zezwoleniem na spędzenie przez pracowników części dnia roboczego poza miejscem pracy (zazwyczaj w domu) i załatwianie spraw służbowych przy użyciu sprzętu informatycznego. Takie rozwiązanie pracy staje się coraz łatwiejsze dzięki rosnącej sile i wyrafinowaniu nowoczesnej techniki łączności<sup>26</sup>, które charakteryzują dzisiejsze czasy.

Wymienione powyżej metody są powszechnie stosowane przez menedżerów do niematerialnego motywowania podwładnych. Warto jeszcze w tym miejscu wspomnieć o bardzo popularnej w ostatnich latach, szczególnie na Zachodzie, metodzie motywowania i budowania lojalności personelu, a mianowicie o benefitach (pozapłacowych świadczeniach dodatkowych). Nazwą tą określa się każdą formę wynagrodzenia pracownika, dostarczaną mu w postaci innej niż gotówka. W Polsce istnieje tendencja do tego, aby za benefity uznawać jedynie pewne dobra luksusowe, najlepiej niezwiązane z wykonywaną pracą. Tymczasem zachodni specjaliści w zakresie wynagrodzeń zauważają, że wszystko, na co firma wydaje pieniądze, ma potencjał, aby stać się atrakcyjnym benefitem.

Szkolenia zawodowe, darmowa kawa w miejscu pracy, wygodne miejsce parkingowe, przestronne biuro, elastyczny czas pracy itp. udogodnienia mogą stać się cennymi świadczeniami, jeśli w odpowiedni sposób zakomunikuje się pracownikowi ich wartość. Za granicą stosuje się w tym celu, pojawiające się stop-

---

<sup>26</sup> Griffin, *Podstawy zarządzania*, s. 538-542.

niowo także w Polsce, tzw. *Total Rewards Statements* (TRS). Są to dokumenty zawierające informacje o wysokości wynagrodzenia podstawowego pracownika i wartości poszczególnych świadczeń. Dzięki nim zatrudniony może sobie w pełni uświadomić, ile faktycznie „zarabia” w firmie.

Pracodawca musi być nie tylko „sponsorem” świadczeń, ale również ich „promotorem”. Powinien pokazywać zatrudnionym, jak bardzo stara się im „dogodzić” i ile w nich inwestuje. Jeśli pracownik uzna coś za benefit, czyli korzyść czerpaną przez niego z pracy w firmie, automatycznie wzrośnie w jego odczuciu wartość otrzymywanego wynagrodzenia, a tym samym i motywacja. Dla pracodawcy taka sytuacja jest opłacalna, ponieważ może zwiększyć przywiązanie i zaangażowanie pracowników, wydając stosunkowo niewiele<sup>27</sup>. Decydując się na pozapłacowy system motywacyjny dla pracowników, menedżerowie i właściciele polskich firm sięgają po coraz popularniejsze i sprawdzone na zachodzie narzędzia, w których zakres wchodzi m.in. „program kafeteryjny”. Podstawową ideą takiego rozwiązania jest możliwość personalizacji pakietu benefitów dla każdego z pracowników. Program umożliwia swobodny dobór usług w obrębie wyznaczonej do dyspozycji kwoty. Charakter usługi pozwala dostosować świadczenia do aktualnych potrzeb pracownika, a jednocześnie uniknąć sytuacji „uszcześliwiania na siłę”, która może mieć miejsce w momencie, kiedy oferujemy wszystkim pracownikom jednolitą pulę świadczeń, np. bony żywieniowe<sup>28</sup>.

## 6. SYSTEMY NAGRADZANIA A MOTYWOWANIE PERSONELU

Głównym mechanizmem wykorzystywanym przez menedżerów w procesie motywowania są systemy nagradzania – formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza wyniki pracownika<sup>29</sup>. System wynagrodzeń oddziałuje na postawy pracowników, w tym na ich satysfakcję z pracy. Związane jest to z tym, że na zadowolenie pracownika wpływa w dużym

---

<sup>27</sup> J. Kłowska, *Benefity i ich znaczenie*, <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=10> [dostęp: 27.01.2012].

<sup>28</sup> K. Stołeczka, *Nowoczesna forma motywowania pracowników*, <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=4> [dostęp: 27.01.2012].

<sup>29</sup> Griffin, *Podstawy zarządzania*, s. 543.

stopniu wysokość nagrody za trud włożony w pracę. Ponadto gratyfikacja ma wpływ na zachowanie personelu. Nagrody zewnętrzne oddziałują na zadowolenie pracownika, które z kolei odgrywa istotną rolę w ustaleniu, czy pozostanie on na danym stanowisku, czy będzie szukał nowej posady. Systemy nagradzania rzutują też na obecność i absencję personelu, na skłonność do wyteźonej i efektywnej pracy. Wpływają także na motywację do pracy, co wynika z teorii motywacji opartej na koncepcji oczekiwań. Pracownik będzie skłonny do większego wysiłku, jeśli wie, że jego osiągnięcia będą mierzone, oceniane i odpowiednio nagradzane.

Oczekiwana relacja wysiłku do osiągnięć, która jest składową systemu nagradzania, kształtuje się pod silnym wpływem oceny osiągnięć pracownika<sup>30</sup>. W celu wzmocnienia działania motywacyjnego wynagrodzenia, można je bezpośrednio powiązać z osiągnięciami w pracy przez system uznaniowych podwyżek płac. W takim systemie pracownicy otrzymują zróżnicowane podwyżki wynagrodzenia na koniec roku w zależności od ogólnych osiągnięć w pracy. Jeśli system oceny wyników jest właściwie zaprojektowany, to uznaniowe podwyżki płac sprzyjają utrzymywaniu dobrego poziomu osiągnięć pracowników na dłuższą metę. Jednak coraz częściej firmy eksperymentują z tzw. systemami bodźcowymi. Są to takie systemy nagradzania, w których personel otrzymuje płacę w różnej wysokości na koniec każdego okresu, za który jest wynagradzany, w zależności od wielkości produkcji, jaką wytworzył<sup>31</sup>.

Podejście do nagradzania pracowników powinno opierać się na kilku podstawowych zasadach. Przede wszystkim musi zaspokajać potrzeby człowieka nie tylko w zakresie potrzeb elementarnych, ale także wyższych. Oferowane wynagrodzenie i inne formy gratyfikacji muszą wypadać korzystnie w stosunku do konkurencyjnych organizacji. Ponadto system nagradzania powinien brać pod uwagę poczucie subiektywnej sprawiedliwości społecznej oraz indywidualne różnice w zakresie potrzeb i celów w obrębie firmy. Uwzględnienie tych reguł przekłada się na różne systemy nagradzania personelu, wśród których najczęściej stosuje się:

- system opłacania kwalifikacji – inwestowanie w szkolenie pracowników;
- system zryczałtowanej premii – zastępujący podwyżkę płacy zasadniczej;
- system udziału w zyskach – wypłacanie pracownikom zmiennych premii w zależności od wypracowanego zysku;

---

<sup>30</sup> Tamże, s. 544.

<sup>31</sup> Tamże, s. 544-545.

- system oceny osiągnięć – podwyżki uzależnione od indywidualnych osiągnięć pracowników<sup>32</sup>.

Warto jeszcze wspomnieć o praktycznych wskazówkach niezbędnych przy budowaniu efektywnego systemu motywowania materialnego. Przede wszystkim należy pamiętać, że wynagrodzenia materialne to fundament realizacji ludzkich potrzeb. Pracodawca powinien stosować takie bodźce, dzięki którym może oczekiwać określonych postaw, zachowań, wyników, jakości pracy czy też rozwoju i podnoszenia kwalifikacji. Wysokość i rodzaje wynagrodzenia należy powiązać z właściwymi czynnikami danego stanowiska (treścią i wynikami pracy). Należy też zwracać uwagę na to, iż system wynagrodzeń ma promować osiąganie celów długookresowych i nagradzać bodźcami za kompetencje. Powinien on być jasny i czytelny, aby pracownik wiedział, za co otrzymuje wynagrodzenie, aby nie było technicznych problemów z naliczaniem płac. Wysokość funduszu płac musi być uzależniona od pozycji i kondycji firmy. Trzeba zadbać o motywowanie poprzez pewność zatrudnienia, czyli monitorowanie stanu finansowego przedsiębiorstwa i jego bieżących przepływów. Płaca powinna być atrakcyjna dla otoczenia zewnętrznego, rynku pracy, tak aby można było przyciągnąć wykwalifikowaną kadrę oraz zatrzymać ją na stałe w firmie. Należy określić strategię wynagrodzeń odpowiednią do polityki ogólnej przedsiębiorstwa oraz strategii personalnej. Wysokość wynagrodzenia musi być jak najściślej związana z wykonywaną pracą i z efektami, na które pracownik ma wpływ. Zbyt duża rozbieżność pomiędzy wysiłkiem, jaki pracownik wkłada w pracę, a otrzymywanymi gratyfikacjami powoduje wzrost niezadowolenia.

Monitorowanie rentowności płac polega na tym, że składniki wynagrodzenia powinny być związane z pracą oraz jej wynikami w racjonalny i odpowiedni sposób. Trzeba pamiętać, że zbyt duże rozdrobnienie struktury wewnętrznej i niejasne kryteria przyznawania wynagrodzeń powodują brak zrozumienia przez pracownika swojej nagrody lub kary pieniężnej. Zróżnicowanie poziomu, składników i form płac w obrębie jednej firmy w zależności od wykonywanej pracy, zajmowanego stanowiska, miejsca w strukturze organizacyjnej i osiąganych wyników, jest wymogiem zastosowania np. wartościowania pracy, wynagradzania przez kompetencje. Istotne jest też, aby system był zgodny z prawem, kulturą organizacyjną, czyli systemem wartości firmy, ogólnie wyznawanymi normami

---

<sup>32</sup> Terelak, *Psychologia organizacji*, s. 338.

społecznymi i obyczajami. Musi być akceptowalny i uznawany przez pracowników za słuszny i uczciwy.

Podczas budowy systemu wynagrodzeń należy wziąć pod uwagę dwie zasady dotyczące wewnętrznej spójności systemu oraz jego zewnętrznej konkurencyjności. Wewnętrzna spójność systemu oznacza obiektywne kształtowanie zasad podziału oraz sprawiedliwą konstrukcję wewnętrznej i zewnętrznej struktury wynagrodzeń. Ten wymóg powinien zapewnić stabilizację zatrudnienia, rozwój i podnoszenie motywacji personelu. Zewnętrzna konkurencyjność systemu polega na konkurencyjnym kształtowaniu pakietów wynagrodzeń i monitorowaniu rentowności kosztów osobowych<sup>33</sup>. To dwie podstawowe zasady tworzenia nowoczesnych rozwiązań płacowych, będących elementem systemu motywowania.

## 7. MOTYWACJA PŁACOWA A POZAPŁACOWE ŚRODKI POBUDZANIA MOTYWACJI

W ślad za pierwszymi ustaleniami Herzberga wykazywano, że pieniądze motywują pracowników do lepszej pracy tylko do pewnego momentu. Zgodnie z prawem „użyteczności krańcowej”, każda kolejna jednostka danego dobra przynosi mniejsze zadowolenie w porównaniu z poprzednią. Jeśli chcemy zwiększać zaangażowanie pracowników wyłącznie poprzez podwyżki, musimy liczyć się z tym, że w pewnym momencie wydawane przez nas pieniądze będą zmarnowane, ponieważ spowodują tylko nikły przyrost zadowolenia pracowników<sup>34</sup>. Ponadto, z badań prowadzonych w szkołach zarządzania, fabrykach, wśród kierowników i czytelników czasopism wynika, że wyzwania stawiane przez zadania, zaangażowanie, uznanie itp. mają większe znaczenie jako siła motywująca niż pieniądze. Motywatory finansowe niekiedy wywołują chwilowy wzrost motywacji, a przy odpowiednim wzajemnym dostosowaniu osobistych celów danego pracownika i możliwości uzyskania nagrody pieniężnej mogą spowodować krótkotrwały wzrost efektywności. Jednak zachęty finansowe należy stosować ostrożnie.

---

<sup>33</sup> L i s t w a n, *Zarządzanie kadrami*, s. 190-191.

<sup>34</sup> *Dlaczego warto stosować benefity?*, <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=15> [dostęp: 27.01.2012].

Jedynym wyjątkiem od reguły „niezasypywania problemu pieniędzmi” jest prowizyjne wynagrodzenie handlowców. W odniesieniu do innych pracowników, niezależnie od ich szczebla służbowego w organizacji i rozpowszechnionych dzisiaj systemów płac zależnych od osiągnięć, wyniki badań są jednoznaczne: więcej pieniędzy nie prowadzi do większej motywacji<sup>35</sup>.

McKinsey podał, że w przypadku ludzi o „zadowolającym” poziomie zarobków, motywatory niefinansowe są skuteczniejsze od pieniężnych, zwłaszcza w kontekście długoterminowym. Okazuje się, że finansowy bonus można porównać do zjedzenia kilku kostek cukru. Daje nagły przypływ energii, ale tylko na chwilę, bowiem pobudzona w ten sposób energia spada bardzo szybko, i to na poziom jeszcze niższy niż przedtem.

Przeprowadzone w czerwcu 2009 r. przez McKinseya badanie pokazało, że trzy motywatory niefinansowe, tj. pochwała ze strony bezpośredniego przełożonego, uwaga ze strony szefostwa (wyrażona np. spotkaniami w cztery oczy), możliwość poprowadzenia projektu lub zespołu z pozycji lidera, są nie mniej, a często nawet bardziej motywujące od trzech najwyższej stawianych motywatorów finansowych (bonus pieniężny, podwyżka podstawy wynagrodzenia, udziały w firmie). Jak podaje McKinsey, jeśli chcemy sprawić, by pracownicy czuli, że firma się o nich troszczy, należy poważnie traktować ich samopoczucie w pracy i dać im możliwość rozwoju zawodowego<sup>36</sup>.

Powszechnie wiadomo, że chęć zdobycia wynagrodzenia nie jest jedyną przyczyną podejmowania pracy. Pracownik jest także zainteresowany rozwojem swoich umiejętności, chce osiągnąć sukces życiowy. Dla każdego jest oczywiste, że oprócz pieniędzy liczą się także inne rzeczy. Jeżeli spojrzymy na problem z punktu widzenia celów systemu wynagradzania, to na ogół wszyscy zgodzą się, że wynagradzanie powinno służyć pozyskaniu, zmotywowaniu i zatrzymaniu najlepszych pracowników w firmie. Jeżeli poważnie zastanowimy się nad tym stwierdzeniem, to trudno wyobrazić sobie osiągnięcie tych celów za pomocą samego wynagrodzenia finansowego. Konkurowanie o pracowników doprowadziłoby wtedy do niekontrolowanego wzrostu płac. Osiągnięcie tych celów jest możliwe tylko w przypadku zindywidualizowania systemów wynagradzania. Tu idealnym narzędziem są wspomniane już wcześniej benefity. Trudno sobie

---

<sup>35</sup> *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002, s. 252.

<sup>36</sup> <http://biznesologia.pl/biznesologia.pl/mckinsey-motywowanie-niefinansowe-dziala-lepiej-i-dluzej.html> [dostęp: 22.01.2012].

wyobrazić lepsze narzędzia budowania lojalności pracowników, niż świadczenia dopasowane do ich aktualnych potrzeb życiowych. Rodzaj zaoferowanych świadczeń i ich właściwy dobór to bardzo ważne narzędzia motywujące pracownika do związania się z firmą. Benefity są jednym z niewielu narzędzi dostępnych dla pracodawcy i faktycznie pozwalających na pozyskanie, motywowanie i zatrzymanie pracowników<sup>37</sup>, na których firmie zależy. Dodatkowo, dzięki ich różnorodności, można uniknąć opisanego wcześniej efektu malejącej użyteczności krańcowej. Gdy dane świadczenie przestanie zwiększać satysfakcję pracowników, istnieje możliwość jego zamiany na inne.

## 8. ZASADY BUDOWANIA EFEKTYWNEGO SYSTEMU MOTYWOWANIA

Tworzenie systemów motywowania w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest szeregiem czynników, wynikających z otoczenia zewnętrznego w stosunku do organizacji, a także z relacji z otoczeniem wewnętrznym. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania w przedsiębiorstwie należą: strategia, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, specyfika działalności, sytuacja finansowa, otoczenie konkurencyjne, faza rozwoju firmy, wielkość przedsiębiorstwa, potencjał kadrowy<sup>38</sup>.

Zgodnie z teorią oczekiwań, wymienić można kilka kluczowych kroków, które kierownik może podjąć w odniesieniu do pracownika, aby zapewnić, że pożądane zachowania zostaną nagrodzone i że podwładny uzna nagrodę za cenną. Są to:

1. Zdefiniowanie oczekiwań.
2. Spowodowanie, że praca będzie wartościowa dla pracownika.
3. Doprowadzenie do wykonalności pracy.
4. Systematyczne udzielanie informacji zwrotnych.
5. Nagradzanie pracowników, którzy spełnią oczekiwania.

---

<sup>37</sup> Zob. *Pieniądze to nie wszystko*, <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=7> [dostęp: 26.01.2012].

<sup>38</sup> [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system\\_motywacyjny\\_w\\_organizacji\\_i.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html) [dostęp: 20.07.2012].



Ponadto, w nawiązaniu do ustaleń Herzberga kierownicy mogą podejmować dalsze działania, aby podwyższać poziom motywacji, a mianowicie:

1. Doprowadzić do tego, aby personel czuł się doceniany.
2. Projektować pracę.

Oczywiście, do wykonywania wymienionych powyżej działań potrzebne są kluczowe umiejętności kierownicze, które nie tylko prowadzą do postrzegania przełożonego przez podwładnych jako słownego i bezstronnego, wspomagającego ich i zasługującego na zaufanie, lecz także pomagają kierownikowi poznać poszczególnych pracowników<sup>39</sup>.

Niemczyk i Grzesik w *Książce dla skutecznych szefów* wymieniają jedenaście zasad motywacji, które kierują ku przestrodze dla pracodawców:

1. Motywowanie zacznij od siebie.
2. Nie motywuj bez podania celu.
3. Nieosiągalne cele demotywują.
4. Wspólne określenie celu motywuje.
5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb.
6. Motywuj, umożliwiając rozwój.
7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
8. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
9. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
10. Elitarność motywuje.
11. Przynależność do grupy motywuje<sup>40</sup>.

Uwagi na temat technik motywacyjnych sprowadzić można również do następujących aspektów:

- składanie przez menedżera osobistych gratulacji pracownikom, którzy dobrze wykonali zadanie;
- polityka kadrowa, w której pracownicy awansowani są przede wszystkim za wyniki;
- chwalenie najefektywniejszych pracowników w obecności innych osób,
- pisanie przez menedżera krótkich notatek, które są skierowane do konkretnej osoby i wyrażają uznanie dla jej pracy;
- organizowanie przez menedżera spotkań motywacyjnych, na których świętowane są sukcesy zespołu.

---

<sup>39</sup> *Praktyka kierowania*, s. 249-250.

<sup>40</sup> A. N i e m c z y k, W. G r z e s i k, A. N i e m c z y k, *Książka dla skutecznych szefów*, Gliwice: Wydawnictwo Helion 2008, s. 55.

Patrząc na proces motywowania z punktu widzenia podwładnego, trzeba zadać sobie pytanie, co powoduje, że jeszcze bardziej zaangażowałby się on w wypełnianie swoich obowiązków? Wówczas odpowiedź w stosunku do szefa może być następująca – zaangażuję się, jeśli:

- pokażesz mi, że się o mnie troszczysz;
- będziesz mi mówić prawdę;
- dasz mi tyle psychicznego komfortu, ile to tylko możliwe;
- dasz mi nadzieję odniesienia sukcesu;
- dasz mi wizję pozytywnej przyszłości.

Trzeba zauważyć, że prawie w ogóle nie wspomniano tu o gratyfikacjach pieniężnych. Ludzie, wbrew pozorom, nie pragną ich tak bardzo, jak zrozumienia i uznania swoich osiągnięć<sup>41</sup>, o czym była już wcześniej mowa.

\*

Do prowadzenia działalności każdej firmy, obok środków i przedmiotów pracy, niezbędna jest także praca ludzka. To właśnie pracownicy są siłą napędową organizacji oraz jej najcenniejszym kapitałem i dlatego umiejętność motywowania pracowników jest tak istotnym elementem zarządzania. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że dla większości osób praca jest tylko towarem, który podlegać może wymianie na inny, bardziej satysfakcjonujący. W związku z tym pracownik niezmotywowany i niezadowolony z warunków swej pracy, może zechcieć ją zmienić na taką, która spełni jego oczekiwania.

Motywacja jest właśnie pewnym układem sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób. Pracodawca odgrywa niezwykle ważną rolę we wzbudzaniu i kształtowaniu procesów motywacyjnych pracowników, wpływając bezpośrednio na ich motywację do pracy, zaś długofalowo na zdolność planowania własnych działań związanych także z aktywnością poza miejscem pracy.

Kierownicy muszą dysponować wiedzą o zasadach skutecznego motywowania, ponieważ motywacja obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników środowiskowych decyduje o osiągnięciach pracownika. Należy pamiętać, że dla motywacji personelu znaczenie mają praktycznie wszystkie działania menedżerów – począwszy od sposobu komunikowania się z podwładnymi,

---

<sup>41</sup> D. Dymalski, *Jak ty motywujesz swoich ludzi?*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/12508/Jak-Ty-motywujesz-swoich-ludzi/motywacja-techniki-zespol/> [dostęp: 23.01.2012].

poprzez organizację miejsca pracy, po wyznaczenie celów, strategii ich realizacji oraz controlling i udzielanie informacji zwrotnych.

Menedżerowie powinni umieć motywować swoich pracowników do pracy, wspierać ich w realizacji celów i umożliwiać rozwój osobisty i tworzenie pozytywnego wizerunku własnej osoby. Warto o tym pamiętać, gdyż odpowiednia motywacja daje pracownikowi poczucie zadowolenia z pracy, co wpływa korzystnie na jego lojalność i efektywność pracy, a w rezultacie przyczynia się do sukcesu organizacji.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M.: Zarządzanie ludźmi, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS 2007.
- Davis A.: Public Relations, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.
- Dejnaka A.: Motywowanie i ocena pracownika, [http://kadry.nf.pl/Artykul/6954/ Str\\_2/Motywowanie-i-ocena-pracownika/ocena-360-motywowanie/](http://kadry.nf.pl/Artykul/6954/Str_2/Motywowanie-i-ocena-pracownika/ocena-360-motywowanie/) [dostęp: 23.01.2012].
- Dymalski D.: Jak ty motywujesz swoich ludzi?, [http://kadry.nf.pl/Artykul/12508/ Jak-Ty-motywuiesz-swoich-ludzi/motywacja-techniki-zespol/](http://kadry.nf.pl/Artykul/12508/Jak-Ty-motywuiesz-swoich-ludzi/motywacja-techniki-zespol/) [dostęp: 23.01.2012].
- Filipow A.: Czym go motywować, <http://kadry.nf.pl/Artykul/12049/Czym-go-motywowac/> [dostęp: 20.01.2012].
- Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007.
- Kaczmarzyk J.: Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej, Warszawa: Wydawnictwo Promotor 2006.
- Kłowska J.: Benefity i ich znaczenie, <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=10> [dostęp: 27.01.2012].
- Niemczyk A., Grzesik W., Niemczyk A.: Książka dla skutecznych szefów, Gliwice: Wydawnictwo Helion 2008.
- Niermeyer R., Postall N.: Zarządzanie ludźmi. Jak kierować firmą zgodnie z najnowszymi trendami?, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2009.
- Paszkowska-Rogacz A.: Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań, Warszawa: Difin 2009.
- Praktyka kierowania, red. D.M. Stewart, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy zarządzania, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002.

- Stołecka K.: Nowoczesna forma motywowania pracowników, <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=4> [dostęp: 27.01.2012].
- Sprenger R. K.: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt 1998.
- Terelak J. F.: *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa: Difin 2005.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. H. Król, A. Ludwicyński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2006.
- Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2010.

#### Strony internetowe

- <http://biznesologia.pl/biznesologia.pl/mckinsey-motywowanie-niefinansowe-dziala-lepiej-i-dluzej.html> [dostęp: 22.01.2012].
- <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=7> [dostęp: 26.01.2012].
- <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=15> [dostęp: 27.01.2012].
- [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system\\_motywacyjny\\_w\\_organizacji\\_i.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html) [dostęp: 20.07.2012].

## MOTIVATING EMPLOYEES AS A PART OF BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM

### Summary

Motivation is one of the crucial functions in the management of the organization. It is worthwhile to keep the most valuable resource in the company – staff, because a satisfied employee is more effective than an employee who feels underrated. A motivation system is a configuration of motivational factors, activities and policies that evokes desirable behaviours of employees. An appropriately designed motivation scheme may contribute to the success of the company.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, system motywowania, strategie motywowania materialnego i niematerialnego, motywacja płacowa

**Key words:** motivation, system of incentives, strategies of material and immaterial motivation, incentive pay