

|  |   |
|--|---|
| Publikacja / Publication   | Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją,<br>Mazur Marta  |
| Adres publikacji w Repozytorium URL /<br>Publication address in Repository | <a href="https://wir.ue.wroc.pl/info/article/WUTdfbb577c4a14448bad66d4b9061f32ad/">https://wir.ue.wroc.pl/info/article/WUTdfbb577c4a14448bad66d4b9061f32ad/</a>   |
| Data opublikowania w Repozytorium /<br>Deposited in Repository on          | 12 sty 2023   |
| Wersja dokumentu / Document version  | wersja wydawcy / publisher version  |
| Cytuj tę wersję / Cite this version  | Mazur Marta: Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, Nauki Społeczne. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, no. 2 (8), 2013, pp. 156-182 |

**Marta Mazur**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW JAKO ISTOTNY ELEMENT ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

---

**Streszczenie:** Życie człowieka bez motywacji nie miałoby sensu. Każdy chce dbać o swoje zdrowie, uczyć się, być syty, mieć gdzie mieszkać oraz pracować. Motywacja sprawia, iż człowiek skłonny jest do podejmowania różnych działań, w zależności od tego, jaki cel chce osiągnąć. Działania te mogą być jednorazowe, powtarzalne albo ciągłe, wymagać małego lub większego wysiłku. Motywacja stanowi więc chęć robienia czegoś, wynikającą z zewnętrznych motywów. Zatem jest to suma wszystkiego, co popycha do działania, powstaje jako reakcja na niezaspokojoną potrzebę. W zarządzaniu motywacja jest wyrażona jako umiejętność połączenia celów poszczególnych pracowników z celami przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** motywacja, motywowanie, płacowe czynniki motywacji, pozapłacowe czynniki motywacji, poradnictwo zawodowe, chroniony rynek pracy.

### 1. Wstęp

Organizacje wywierają ogromny wpływ na nasze życie, na jego poziom i na naszą przyszłość. Prowadzenie organizacji wymaga nie tylko kapitału finansowego i zastosowania nowoczesnej techniki, ale także umiejętności pracy z zatrudnionymi ludźmi. Pracownicy są najważniejszą częścią każdej organizacji i to od ich pracy i możliwości, które winny być wsparte odpowiednią motywacją, zależy sukces organizacji. Zatem same umiejętności i kwalifikacje nie wystarczą, aby zapewnić firmie powodzenie. Niezbędnym czynnikiem, prowadzącym do efektywnego wykorzystania posiadanych przez pracowników umiejętności, jest motywacja. Ludzie, którzy mają dobrą motywację, lepiej pracują. W nauce o zarządzaniu kształtowanie motywacji jest zjawiskiem złożonym, gdyż wiele jest czynników, które menedżer może wykorzystać jako tak zwane motywatory. W interesie każdego menedżera leży opracowanie odpowiedniej strategii motywacji do pracy, zapewniającej nieustanne zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu firmy, zachęcającej do podwyższania kwalifikacji i dającej rzeczywistą satysfakcję z pracy. Właściwe postępowanie z załogą jest warunkiem, aby pracownik uruchomił swój potencjał umysłowy, wykazał się kreatywnością i pomysłowością, a także w pełni zaangażował się w realizowane przez siebie zadania. Innymi słowy – zadaniem kierownika (menedżera) jest stworzenie na bazie posiadanej wiedzy własnego przepisu motywowania do efektywnej pracy.

## 1.1. Istota i znaczenie motywacji i motywowania

Praca to działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr użytecznych. Człowiek poprzez pracę może zaspokoić większość swoich potrzeb życiowych. Ponadto praca daje satysfakcję, poczucie własnej wartości i jednocześnie jest mobilizacją do podejmowania działań w celu dalszego rozwoju. Pracę można traktować jako powołanie, źródło zarobkowania i szansę samorealizacji. Osiąganie rezultatów w pracy zależy w głównej mierze od motywacji do działania.

Powszechnie uważa się, że motywacja to ogół motywów, a motyw to przyczyna, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób<sup>1</sup>. Definicji dotyczących motywacji i motywowania jest bardzo wiele. Pojęcia interpretowane są bardzo różnie i w różny sposób ujmowane. Najczęściej rozumie się przez motywację stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania. W tym rozumieniu jedni ludzie mają większą motywację do pracy, inni do uprawiania sportu, a jeszcze inni do prowadzenia dyskusji o polityce<sup>2</sup>. Motywacja w teorii zarządzania jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy<sup>3</sup>. S. Borkowska motywację wyjaśnia jako ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu, podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku<sup>4</sup>. Podobnie o motywacji piszą J.A.F. Stoner i Ch. Wankel; według nich motywacją jest to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi<sup>5</sup>.

Motywacja to niezaspokojone pragnienie. Nie da się oddzielić pragnienia od motywacji. Zawsze są one jednakowo silne. Wyróżnić można trzy poziomy motywacji<sup>6</sup>:

1. Podporządkowanie: pracownik wykonuje to, co każe przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień.

2. Identyfikacja celu: rodzi pragnienie osiągnięcia celu. Aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu.

3. Zaangażowanie: na tym poziomie pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie, i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie.

Badania wykazują, że istotny jest stopień motywacji. Zbyt silna motywacja może paraliżować działanie, powodując nadmierne napięcie emocjonalne<sup>7</sup>. Nadmierne napięcie emocjonalne powoduje zakłócenia w ludzkich czynnościach – deformuje je

<sup>1</sup> J. Reykowski, *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*, PWN, Warszawa 1979, s. 68.

<sup>2</sup> M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 315-316.

<sup>3</sup> J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2008, s. 259.

<sup>4</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 9.

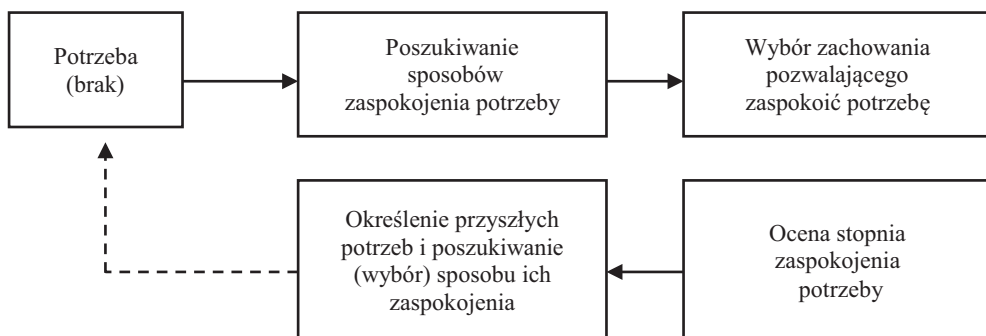
<sup>5</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1997, s. 358.

<sup>6</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 17-18.

<sup>7</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 9.

i dezorganizuje. Jeżeli wystąpi zbyt silna motywacja, pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zwęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres dostępnych skojarzeń<sup>8</sup>. Na zbyt słaba motywacja również nie przynosi spodziewanych efektów. Człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji<sup>9</sup>. Dla efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązania zagadnień trudnych i złożonych, najkorzystniejsza jest więc motywacja przeciętna. Zjawisko to znalazło odbicie w prawie Bircha. Mówi ono, że człowiek osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, gorsze przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej<sup>10</sup>.

Od motywacji działania zależy osiąganie znaczących rezultatów w pracy. Czynnikiem, który pobudza ludzi do działania, są potrzeby, a dokładniej – chęć ich zaspokojenia. Człowiek jest motywowany, gdy spodziewa się, że jego tryb postępowania doprowadzi go do osiągnięcia celu i cenionej nagrody – takiej, która zaspokoi jego potrzeby. Potrzeba to stan wewnętrzny, który sprawia, że pewne rezultaty naszego działania wydają się bardzo atrakcyjne. To właśnie potrzeby kierują postępowaniami ludzi<sup>11</sup>. W reakcji na niezaspokojoną potrzebę jednostka zostaje pobudzona do działania i powstaje pragnienie jej zaspokojenia. Następnie rozpoznaje warunki, dokonuje wyboru zachowania pozwalającego zaspokoić potrzebę i zaczyna je realizować. Kolejnym etapem jest ocena stopnia zaspokojenia tej potrzeby, a ocena pozytywna staje się podstawą do zastosowania określonego rozwiązania. Jeżeli ocena jest negatywna, wtedy rozwiązanie to zostanie odrzucone przez jednostkę i zacznie ona poszukiwanie nowego, bardziej satysfakcjonującego. Opisany proces zachowania motywacyjnego przedstawia rys. 1.



**Rys. 1.** Schemat motywacji

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 458.

<sup>8</sup> L. Koziół, *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002 s. 28.

<sup>9</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007, s. 16.

<sup>10</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 9.

<sup>11</sup> M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, [w:] A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 199.

Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich działań i zachowań, jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników powodujących wzrost efektywności pracy. Rozpoznanie motywacji pracowniczej jest rzeczą bardzo trudną, motywów bowiem stanowią wewnętrzny czynnik organizmu. Poznajemy ich działanie przez dokładne obserwowanie zachowań ludzkich. Niemniej poznanie samej motywacji oraz czynników ją kształtujących jest niezbędne, ponieważ warunkuje podejmowanie świadomych i skutecznych działań, które doprowadzają do wzrostu znaczenia samej motywacji i wzrostu efektywności pracy<sup>12</sup>.

Motywacja do pracy może mieć różnorodny charakter. Z jednej strony pracownik znajduje motywacje w pracy, która spełnia jego oczekiwania, zaspokaja jego potrzeby, daje perspektywy. Z drugiej natomiast – ludzi można motywować poprzez płace, awanse czy też pochwały. Te dwie wyżej wymienione motywacje to<sup>13</sup>:

1. Motywacja wewnętrzna, czyli bodźce pojawiające się samoczynnie, które powodują, że ludzie poruszają się w określonym kierunku lub zachowują się w określony sposób. Bodźce te to między innymi: odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności czy też możliwość awansu.

2. Motywacja zewnętrzna to kary (np. wstrzymanie płacy, krytyka, a także działania dyscyplinarne) oraz nagrody (np. podwyżka pensji, awans lub pochwała).

Motywacje można pobudzić w dwojaki sposób<sup>14</sup>: tworząc lepsze warunki realizacji celów pracownika (tj. przez zastosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych) lub zagrażając temu, co zostało już osiągnięte przez pracownika (tj. przez stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z motywacją pozytywną, w drugim – z negatywną.

Motywacja pozytywna polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego rozwoju i osiągnięcia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, np. uzyskania wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności, wyjazdu do pracy za granicę. Motywacja negatywna natomiast opiera się na obawie, która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, np. groźba utraty części zarobków w razie niewłaściwego wykonania zadania, obniżenie uznania, zagrożenie naganą, przesunięcie do pracy mniej płatnej lub o niższym prestiżu<sup>15</sup>.

Proces oddziaływania na motywację nazywamy motywowaniem. To, co różni te dwa pojęcia, to fakt, że motywacja przedstawia stan – ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś ma charakter czynnościowy, funkcjonalny<sup>16</sup>. Motywowanie do pracy należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania. Polega na wpływaniu na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji<sup>17</sup>. Motywowanie polega

<sup>12</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 9-10.

<sup>13</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 109; J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 131-132.

<sup>14</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji...*, s. 133.

<sup>15</sup> L. Kozioł, wyd. cyt., s. 29-30.

<sup>16</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, wyd. cyt., s. 10.

<sup>17</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 18.

na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wniknięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy<sup>18</sup>. Zdaniem S. Borkowskiej motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie im warunków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego<sup>19</sup>.

Ludzie są zmotywowani, kiedy oczekują, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi do osiągnięcia celu i uzyskania wartościowej nagrody, jaką może być na przykład zaspokojenie potrzeb<sup>20</sup>.

R.W. Griffin wskazuje, że motywowanie to układ sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób. Celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania zachowania, kiedy pracownik daje z siebie wszystko, i minimalizowanie ograniczeń wysiłku do minimum.

Z kolei Z. Jasiński uważa, że motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników, tak by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do realizowania postawionych przed nimi zadań. Motywowanie jest więc procesem, który ma charakter dwustronny<sup>21</sup>. Jego podstawowe znaczenie w przedsiębiorstwie można sprowadzić, w sensie ogólnym, do godzenia interesów dwóch podstawowych grup społeczno-zawodowych, tj. pracowników i menedżerów<sup>22</sup>. Problemem organizacji staje się zatem takie oddziaływanie na pracowników, aby wykonywali oni swą pracę z zaangażowaniem, na najwyższym poziomie i z myślą o dobru organizacji<sup>23</sup>.

## 1.2. Wybrane modele i teorie motywacji i motywowania

Modele podejścia do motywacji uległy przeobrażeniom wraz ze zmianą stosunków i poglądów na temat zarządzania i motywowania. Przekształcały się one od podejścia tradycyjnego poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich (stosunków współdziałania) do modelu zasobów ludzkich.

Model tradycyjny motywacji związany jest z F.W. Taylorem i szkołą naukowej organizacji<sup>24</sup>. Taylor sugerował używanie bodźcowego systemu płac oraz stwierdził,

---

<sup>18</sup> L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.

<sup>19</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 11.

<sup>20</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi – praktyczny poradnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 33.

<sup>21</sup> Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998, s. 16.

<sup>22</sup> Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 115.

<sup>23</sup> G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 133.

<sup>24</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 78.

że kierownictwo ma większą wiedzę na temat pracy na poszczególnych stanowiskach niż sami robotnicy. Według niego główną siłą motywująca jest pieniądź<sup>25</sup>.

Twórcy tego modelu zakładali, iż ludzie kierowani korzyściami będą dokładnie wykonywali polecenia kierownictwa i podejmą się każdej pracy, która doprowadzi do zwiększenia ich dochodów<sup>26</sup>. W modelu tym przyjmowano również, iż ludzie są z natury leniwi, nieuczciwi i interesowni, a większość postrzega pracę jako nieprzyjemną. Ponieważ czynnik pieniężny jest dla pracowników ważniejszy niż sama praca<sup>27</sup>, dlatego uważano, że za odpowiednią zapłatę ludzie są w stanie wykonać każdą pracę. Twierdzono również, że aby uzyskać wysoką efektywność pracy, zadania muszą być proste i powtarzalne, a kontrola produkcji powinna być ścisła i ustalona zewnętrznie. Głównym zadaniem menedżera jest więc bezpośredni nadzór nad podwładnymi, aby upewnić się, czy wyrabiają normy produkcyjne i przestrzegają zasad organizacji<sup>28</sup>. Zwolennicy modelu tradycyjnego ujmowali rolę wynagrodzenia pieniężnego bardzo wąsko i nie dostrzegali innych bodźców motywacyjnych<sup>29</sup>.

W praktyce jednak te wszystkie założenia motywacyjne modelu tradycyjnego nie sprawdziły się. Nastąpił znaczny wzrost zainteresowania aspektem ludzkim w organizacji. Spowodowało to powstanie nowej koncepcji zarządzania i modelu stosunków międzyludzkich. Podejście to wywodzi się z prac E. Mayo i jego współpracowników. Przeprowadzili oni szereg doświadczeń w zakładach Western Electric.

Zwolennicy tego podejścia kładli nacisk na rolę procesów społecznych w środowisku pracy. Ważna jest tu teza, że pracownik odczuwa potrzebę, by być użytecznym i ważnym, że ma silne potrzeby społeczne i że potrzeby te są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze. Pracownikom należy więc stworzyć warunki, w których będą czuli się ważni i pozwolić im na pewien zakres samodzielności i samokontroli w wykonywaniu codziennych obowiązków. Oczekiwano, że złudzenie współuczestnictwa i ważności zaspokoi podstawowe potrzeby społeczne robotników i w rezultacie stworzy silniejszą motywację do dobrej pracy<sup>30</sup>. W efekcie istotne stały się pionowe kanały komunikacyjne, aby zapewnić pracownikom więcej informacji o organizacji oraz aby mieli lepszą możliwość przedstawiania swojej opinii zarządowi. Pozostawiono pracownikom pewną swobodę podejmowania decyzji dotyczących ich stanowisk. Zwrócono większą uwagę na nieformalne grupy robocze, a tym samym na wprowadzenie systemu bodźców zespołowych<sup>31</sup>.

Wadą modelu stosunków międzyludzkich jest to, że założenia przyjęte przez jego autorów są zbyt niepełnym i uproszczonym opisem zachowania się jednostek w pracy. W koncepcji tej nie dostrzeżono również wszystkich czynników kształtują-

<sup>25</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 520.

<sup>26</sup> M. Juchnowicz, wyd. cyt., s. 206.

<sup>27</sup> Cz. Zając, wyd. cyt., s. 118.

<sup>28</sup> M. Juchnowicz, wyd. cyt., s. 206.

<sup>29</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 520.

<sup>30</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 520.

<sup>31</sup> M. Juchnowicz, wyd. cyt., s. 208.



cych wydajność pracy. Pominięte zostały tu takie istotne aspekty, jak: poziom płac, struktura organizacji oraz kultura organizacyjna.

Według modelu zasobów ludzkich pracownicy mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do udziału prawdziwego, a nie tylko pozornego. Zadaniem kierownictwa jest zachęcanie do współuczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie<sup>32</sup>. W tym modelu przyjmuje się, iż różni podwładni często szukają w pracy różnych celów i oferują zróżnicowane możliwości. Na podwładnych patrzy się jak na zbiorniki potencjalnych talentów i menedżer ponosi odpowiedzialność za jak najlepsze wykorzystanie tych zasobów. Z założeń modelu wynika, iż menedżerowie powinni zbudować system motywacji oparty na podmiotowym traktowaniu podwładnych, integracji celów podwładnego z celami organizacji, samokontroli, samokierowaniu i partycypacji<sup>33</sup>.

Koncepcje motywacji do pracy muszą być wynikiem podejścia indywidualnego, a więc uwzględniać procesy i potrzeby kształtowane w danym przedsiębiorstwie, a nie tylko przyjęte założenia teoretyczne, na których opiera się dany model<sup>34</sup>. Liczne opracowania teoretyczne i badania nie przyczyniły się do stworzenia jednej uniwersalnej teorii motywacji człowieka, ciągle trwają poszukiwania rzeczywistych źródeł tej motywacji. Istnieje wiele rozmaitych teorii i podejść dotyczących motywacji.

Według J.A.F. Stonera i Ch. Wankela w teorii zarządzania wyróżniamy trzy główne spojrzenia na motywację<sup>35</sup>:

1) teorie treści podkreślają znaczenie czynników wewnętrznych, które powodują, że człowiek postępuje w określony sposób („co się motywuje”),

2) teorie procesu określają, w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne jednostki są motywowane („jak się motywuje”),

3) teorie wzmocnienia określają, w jaki sposób skutki wcześniejszego działania wpływają na zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się jednostki („uczenie się zachowań”).

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, które ludzie chcą zaspokoić, a praca zawodowa daje takie możliwości<sup>36</sup>. Do najbardziej znanych teorii treści należą: hierarchia potrzeb A. Masłowa, dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga i teoria potrzeb C.P. Alderfera, zwana teorią ERG<sup>37</sup>.

<sup>32</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 520.

<sup>33</sup> M. Juchnowicz, wyd. cyt., s. 209.

<sup>34</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 191.

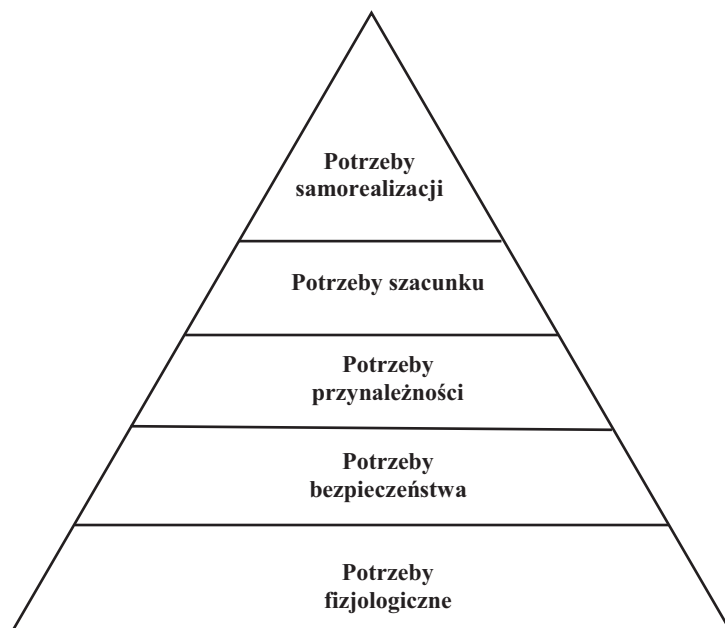
<sup>35</sup> A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 362-364.

<sup>36</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy, teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>37</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 204.



Teoria potrzeb według hierarchii A. Maslowa należy do bardzo popularnych teorii motywacyjnych, powszechnie wykorzystywanych w praktyce. Maslow przedstawił motywacje człowieka w postaci hierarchii pięciu potrzeb, które tworzą piramidę, począwszy od potrzeb elementarnych (podstawowych) aż do potrzeb najwyższego rzędu<sup>38</sup>. Hierarchię tę przedstawia rys. 2.



**Rys. 2.** Hierarchia potrzeb ludzkich według A. Maslowa

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 522.

A. Maslow uważał, że zawsze chcemy tego, czego nie mamy. Potrzeby zaspokojone nie motywują do aktywności, nie wpływają na nasze aktywne zachowanie, i odwrotnie – niezaspokojone motywują<sup>39</sup>.

Wśród potrzeb A. Maslow wyróżnił<sup>40</sup>:

- 1) potrzeby fizjologiczne – ciepła, schronienia, biologiczne potrzeby człowieka,
- 2) potrzebę bezpieczeństwa – bezpieczeństwo, brak obaw,
- 3) potrzeby społeczne – przynależność do grupy,
- 4) potrzebę uznania – szacunek i uznanie ze strony innych,
- 5) potrzebę samorealizacji – świadomość swoich możliwości, osiągania celów.

<sup>38</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 120.

<sup>39</sup> W. Bańka, *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 210-211.

<sup>40</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 22.

Potrzeby te powinny być zaspokajane zgodnie z prezentowaną kolejnością. Ktoś, kto jest głodny, nie będzie zabiegał o samorealizację. Kiedy zostaną zaspokojone potrzeby na niższych piętrach, można dopiero przejść do realizacji tych na wyższych<sup>41</sup>.

Zaproponowana przez A. Masłowa koncepcja hierarchii potrzeb ma jednak pewne słabości i braki: nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb, nie zawsze też ich kolejność odpowiada kolejności zaproponowanej przez Masłowa<sup>42</sup>.

W odpowiedzi na krytykę pod adresem hierarchii potrzeb A. Masłowa C. Alderfer stworzył nową, zmodyfikowaną hierarchię potrzeb – nazwaną teorią ERG<sup>43</sup>. Alderfer wyodrębnia tylko trzy grupy ludzkich potrzeb – potrzeby egzystencji (*existence needs*), potrzeby wiążące ludzi (*relatedness needs*) i potrzeby rozwoju (*growth needs*)<sup>44</sup>. Według C. Alderfera spełnienie potrzeb niższych nie jest warunkiem koniecznym pojawienia się potrzeb wyższych<sup>45</sup>. W teorii ERG są to następujące potrzeby<sup>46</sup>:

1) potrzeby egzystencji odnoszą się do fizjologicznych, materialnych warunków koniecznych do życia (odpowiadają one potrzebom fizjologicznym i bezpieczeństwa wymienionym w hierarchii ważności potrzeb Masłowa),

2) potrzeby integrujące związane są z pragnieniami, których spełnienie zapewnia poprawne relacje międzyludzkie (Masłow nazywa je potrzebami przynależności i szacunku),

3) potrzeby rozwoju dotyczą wzbogacania osobowości oraz wzrostu kompetencji w obszarze życia zarówno zawodowego, jak i pozazawodowego (obejmują one potrzeby samorealizacji w ujęciu Masłowa).

Teoria ERG zakłada, że działanie ludzkie może być wywołane równocześnie przez kilka kategorii potrzeb. Jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, wówczas człowiek będzie odczuwał frustrację, zejdzie na niższy poziom potrzeb i zacznie poszukiwać nowych sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu<sup>47</sup>.

Duży wkład do wiedzy o motywacji pracy wniosła teoria F. Herzberga, opublikowana w połowie lat pięćdziesiątych. Herzberg stwierdził, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy jest wywołane przez różne czynniki występujące w środowisku pracy. Czynniki wywołujące zadowolenie to motywatory, te zaś, które wywołują niezadowolenie, to czynniki higieny<sup>48</sup>. Motywatory to właściwości bezpośrednio związane z pracą. Są nimi obowiązki, wielkość ponoszonej odpowiedzialności, uznanie za wysiłek itp. – one motywują do aktywnej pracy. Czynniki higieny z kolei

<sup>41</sup> W. Bańka, wyd. cyt., s. 211.

<sup>42</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 523.

<sup>43</sup> O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkim*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 148.

<sup>44</sup> L. Koziół, wyd. cyt., s. 40.

<sup>45</sup> M. Juchnowicz, wyd. cyt., s. 209.

<sup>46</sup> L. Koziół, wyd. cyt., s. 42.

<sup>47</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 523-524.

<sup>48</sup> L. Koziół, wyd. cyt., s. 43.

to właściwości środowiska pracy, polityka firmy, styl kierowania, wielkość wynagrodzenia i inne. Jeżeli nie odpowiadają wyobrażeniom, to mogą demotywować<sup>49</sup>.

F. Herzberg dowodzi, że proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym menedżerowie muszą zapewnić właściwe, tj. niewywołujące niezadowolenia, działanie czynników higieny psychicznej. Zapewniając higienę, likwiduje się niezadowolenie u pracowników. Następnie kierownicy powinni przejść do zaspokojenia potrzeb zaliczanych do czynników motywujących. Zapewniając czynniki motywacji, podnosi się poziom zadowolenia z pracy i motywacji do pracy<sup>50</sup>.

Teoria F. Herzberga koncentruje się na wewnętrznych właściwościach pracy, które są czynnikami motywującymi. Dlatego postuluje wzbogacanie pracy, czyli poszerzanie jej w taki sposób, aby pracownik mógł odegrać większą rolę w planowaniu, realizacji i ocenie własnej pracy<sup>51</sup>. Hierarchia potrzeb A. Masłowa, teoria ERG oraz teoria dwuczynnikowa przynoszą niewiele wyjaśnień dotyczących samego procesu motywowania. Nie wyjaśniają, dlaczego ludzie reagują motywacyjnie właśnie na te czynniki, a nie na inne, albo w jaki sposób ludzie zabierają się do zaspokojenia swych różnych potrzeb. Pytania te dotyczą zachowań lub działań, celów, a także poczucia zadowolenia – pojęć, które są przedmiotem zainteresowania różnych podejść do motywowania od strony procesu<sup>52</sup>.

Teorie procesu dotyczą sposobu powstawania motywacji<sup>53</sup>. Takie podejście skupia się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu celów. Podstawowe teorie, jakie rozwinęły się w takim podejściu, to: teoria oczekiwań oraz teoria sprawiedliwości<sup>54</sup>.

Według teorii oczekiwań motywacja zależy od dwóch czynników: od tego, jak silnie człowiek czegoś pragnie, i od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia<sup>55</sup>.

U podstaw zachowań ludzi w organizacji znajdują się cztery założenia sformułowane przez V. Vrooma, a opisane przez D. Nadlera i E. Lawlera<sup>56</sup>:

- 1) zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku,
- 2) zachowania jednostki są wynikiem świadomych decyzji,
- 3) jednostki mają odmienne potrzeby, cele i pragnienia,
- 4) wybór danego zachowania zależy od oczekiwań uzyskania pożądanego wyniku tego zachowania.

<sup>49</sup> W. Bańka, wyd. cyt., s. 212.

<sup>50</sup> L. Koziół, wyd. cyt., s. 43.

<sup>51</sup> W. Bańka, wyd. cyt., s. 212.

<sup>52</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 526.

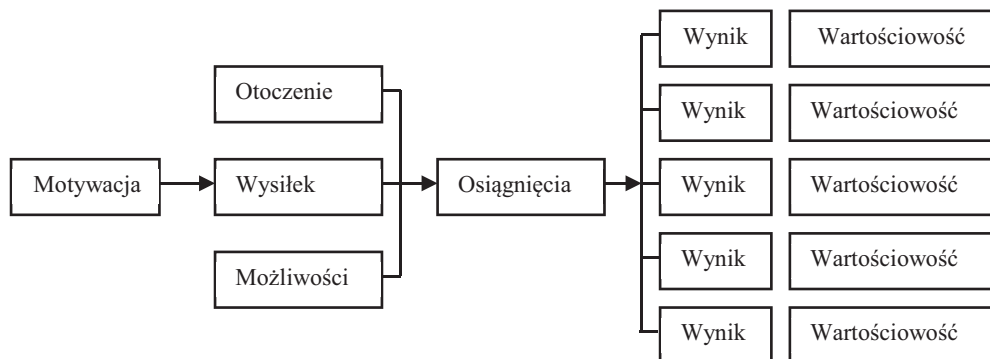
<sup>53</sup> Tamże, s. 527.

<sup>54</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 124.

<sup>55</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 441.

<sup>56</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 124-125.

Model wskazuje, że motywacja wymaga wysiłku, a ten w połączeniu z możliwościami i zdolnościami pracownika oraz czynnikami tkwiącymi w otoczeniu doprowadza do uzyskania osiągnięć w pracy. Osiągnięcia dają różne wyniki, a z każdym z nich wiąże się pewna wielkość – wartościowość (wartość oczekiwana). Współzależność instrumentalności wyników i wartości oczekiwanej oraz ich funkcji kształtuje, w myśl tej teorii, motywację pracowników<sup>57</sup>. Rysunek 3 prezentuje podstawowy model oczekiwań.



**Rys. 3.** Model motywowania oparty na teorię oczekiwań

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 528.

Określenia ujęte w modelu definiuje się następująco<sup>58</sup>:

- oczekiwana relacja wysiłku do osiągnięć – spostrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo, że jej wysiłek przyniesie większe osiągnięcia,
- oczekiwana relacja osiągnięć do wyników – odczucie jednostki, że osiągnięcia w pracy doprowadzą do konkretnego wyniku,
- wyniki – następstwa zachowań w układzie organizacyjnym, zwykle nagrody,
- wartościowość – indeks pokazujący siłę pożądania przez daną osobę konkretnego wyniku.

Do wywołania motywowanego zachowania spełnione powinny być trzy warunki. Po pierwsze – stosunek osiągnięć do wysiłku musi być większy od zera (jednostka musi być przekonana, że włożony wysiłek przyniesie wyższe osiągnięcia). Po drugie – oczekiwany wynik w stosunku do osiągnięć musi być większy od zera (jednostka musi być przekonana, że jeśli uzyska lepsze osiągnięcia w pracy, to pójść za tym określone wyniki). I po trzecie – suma wartości poszczególnych wyników powinna być większa od zera (jeden lub kilka wyników może mieć wartościowość ujemną, jeśli tylko zostanie to z nadwyżką skompensowane dodatnią wartościowością innych wyników)<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> L. Kozioł, wyd. cyt., s. 46.

<sup>58</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 528-529.

<sup>59</sup> Tamże, s. 529.

Interesująco pod kątem motywacji rozwinęli teorię oczekiwań L.W. Porter i E. Lawler. Twierdzą oni, że zadowolenie i osiągnięcia w pracy mogą być ze sobą związane. Kierunek tej zależności jest następujący – wyższe osiągnięcia mogą prowadzić do większego zadowolenia. Osiągnięcia w pracy dają rezultat w postaci nagród zewnętrznych (wynagrodzenie, awans), jak i wewnętrznych (szacunek do samego siebie i świadomość dokonań). Pracownik ocenia słuszność nagród związanych z wydatkowanym wysiłkiem i uzyskanym poziomem osiągnięć. Jeżeli nagrody postrzegane są jako sprawiedliwe, dana osoba jest zadowolona<sup>60</sup>.

Teorię sprawiedliwości sformułował J.S. Adams. Przyjmuje ona podstawowe założenie, że głównym czynnikiem motywacji efektywności i zadowolenia z pracy jest indywidualna ocena przez jednostkę słuszności otrzymania nagrody<sup>61</sup>. Adams stwierdził, że porównywanie siebie z innymi jest cechą ludzkiej natury<sup>62</sup>. W tej teorii sprawiedliwość to przekonanie, że pracownik jest traktowany identycznie jak inne osoby w organizacji, będące w takiej samej sytuacji<sup>63</sup>.

To porównanie, uwzględniające wymóg określonych nakładów (wysiłku, czasu, kwalifikacji) w celu uzyskania określonych wyników w pracy (wynagrodzenie, awans), można przedstawić za pomocą prostej formuły<sup>64</sup>:

$$\frac{\text{wyniki (my)}}{\text{nakłady (my)}} = \frac{\text{wyniki (inni)}}{\text{nakłady (inni)}} .$$

Pracownik może więc mieć poczucie, że jego wysiłki zostały sprawiedliwie nagrodzone, zbyt nisko lub zbyt wysoko. Poczucie sprawiedliwości jest rezultatem równości obu stosunków<sup>65</sup>. W razie stwierdzenia niesprawiedliwości między wkładem a ekwiwalentem jednostka dokonująca porównania będzie dążyć do zmniejszenia subiektywnie odczuwalnej niesprawiedliwości poprzez modyfikację swoich zachowań<sup>66</sup>. Oznacza to, że jeżeli ludzie uważają, iż w porównaniu z innymi potraktowano ich niesprawiedliwie, to będą starali się wyeliminować takie poczucie dyskomfortu i przywrócić w danej sytuacji poczucie sprawiedliwości<sup>67</sup>.

Wniosek, jaki można wysnuć z teorii sprawiedliwości, jest taki, że jeżeli zachęty (nagrody) menedżera mają motywować pracowników, muszą być odbierane jako rzetelne i sprawiedliwe, a także porównywalne z tymi, jakie otrzymują osoby, z którymi zazwyczaj porównuje się motywowany.

<sup>60</sup> L. Koziół, wyd. cyt., s. 47.

<sup>61</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, wyd. cyt., s. 439.

<sup>62</sup> N. Stevenson, *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Liber, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>63</sup> Z. Sekuła, wyd. cyt., s. 40.

<sup>64</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 126.

<sup>65</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 532.

<sup>66</sup> A. Pocztowski, wyd. cyt., s. 206.

<sup>67</sup> J.R. Schermerhorn, wyd. cyt., s. 263.

Teorie wzmocnień zajmują się tym, w jaki sposób skutki poprzedniego działania ludzi wpływają na ich zachowania w przyszłości, w cyklicznym procesie uczenia się<sup>68</sup>. Teoria wzmocnienia B.F. Skinnera czasami zwana jest także teorią modyfikacji zachowań lub teorią uczenia się<sup>69</sup>. Według tej koncepcji zachowanie człowieka jest kształtowane przez środowisko, a konkretnie przez czynniki wzmacniające, czyli konsekwencje poprzednich zachowań. Autor zakłada, że wskutek uczenia się efekty poprzednich zachowań rzutują na postępowanie w przyszłości. Zgodnie z teorią B. F. Skinnera ludzie są skłonni powielać te działania, które w przeszłości przyniosły im sukces i były źródłem przyjemnych doznań, unikają natomiast działań i postaw tych, które przyniosły niepowodzenia lub kojarzą się z przykrością<sup>70</sup>.

Proces modyfikacji zachowań można przedstawić następująco: bodziec => reakcja => konsekwencje => przyszłe reakcje<sup>71</sup>. Wybór tych wzmocnień dokonywany jest spośród następujących motywatorów: wzmocnienie pozytywne, unikanie, karanie, eliminacja. Dwa pierwsze typy nasilają lub podtrzymują zachowanie, dwa następne osłabiają je lub redukują<sup>72</sup>:

- wzmocnienie pozytywne – metoda wzmocnienia zachowania przez zapewnienie nagród albo pozytywnych wyników pożądanego zachowania,
- unikanie – metoda wzmocnienia zachowania, w której podwładny unika niemiłych konsekwencji związanych z postępowaniem odmiennym od pożądanego,
- karanie – oznacza osłabienie niepożądanych zachowań przez obwarowanie ich negatywnymi i niemiłymi następstwami,
- eliminacja – oznacza osłabienie zachowań niepożądanych przez ich niedostrzeżenie lub nieuznawanie przez kierownika.

Przedstawione teorie motywacji dostarczają informacji na temat czynników, które determinują ludzi do działania. Stopień zaangażowania można odpowiednio kształtować. To jest właśnie istotą motywowania<sup>73</sup>.

### 1.3. Klasyfikacja czynników motywacyjnych

#### 1.3.1. Placowe czynniki motywacyjne

Najprostszą klasyfikacją czynników motywacyjnych jest ich podział na placowe i pozapłacowe. Należy pamiętać, że przypadkowy ich dobór nie może przynieść oczekiwanych korzyści. Dopiero planowe i celowe wykorzystanie poszczególnych czynników, uwzględniające złożoność natury ludzkiej, pozwoli pobudzić i utrwalić motywację w toku pracy. Aby tak się stało, należy zapoznać się dokładnie z możliwościami łączącymi się z poszczególnymi elementami systemu motywowania.

<sup>68</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, wyd. cyt. s. 22.

<sup>69</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, wyd. cyt., s. 362.

<sup>70</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 29.

<sup>71</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 127.

<sup>72</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 535-536.

<sup>73</sup> M. Juchnowicz, wyd. cyt., s. 206.

Pojęcie wynagradzanie jest różnie pojmowane w sensie ekonomicznym i prawnym i często zależy od przedmiotu regulacji. Potocznie oznacza zapłatę za pracę i bywa też nazywane płacą, pensją lub zarobkiem<sup>74</sup>.

Pojęcie wynagrodzenia to, zdaniem A. Pocztowskiego, ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudniania i wynagrodzeń<sup>75</sup>. Wyróżniamy pięć podstawowych typów szeroko rozumianych wynagrodzeń<sup>76</sup>:

- 1) materialne: płaca, premia, wyposażenie, sprzęt, diety,
- 2) polityczne: władza, wpływ, kontrola, odpowiedzialność, formułowanie celów, informacja, kontakty z otoczeniem, podział zasobów,
- 3) techniczne: rozwiązywanie problemów, pomiar efektów, uczestnictwo w zespołach projektowych,
- 4) społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna i osobista, zaufanie, uznanie, informacja, status, samodzielność, atrakcyjny czas pracy,
- 5) związane z możliwościami samorealizacji: umożliwienie kształcenia i rozwoju.

Wynagrodzenia pełnią cztery podstawowe funkcje<sup>77</sup>:

- 1) dochodową,
- 2) społeczną,
- 3) kosztową,
- 4) motywacyjną.

Funkcja dochodowa dotyczy tego, że wynagrodzenie jest często jedynym rodzajem uzyskiwania dochodów. W związku z tym płaca powinna zaspokajać potrzeby człowieka pracującego i członków rodziny pozostającej na jego utrzymaniu<sup>78</sup>. Funkcja społeczna wiąże się z relacjami zachodzącymi w systemie społecznym organizacji. Dotyczy relacji między pracownikami oraz między grupami zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi<sup>79</sup>. Funkcja kosztowa wynika z faktu, że dla przedsiębiorstwa dochody pracowników są ważnym składnikiem kosztów pracy. Funkcja ta w związku z tym jest przede wszystkim przedmiotem zainteresowania pracodawcy<sup>80</sup>. Funkcja motywacyjna przejawia się w skłanianiu pracowników do osiągania wyników i do zachowań oczekiwanych przez pracodawców<sup>81</sup>. Siła motywacyjna wynagro-

---

<sup>74</sup> E. Jędrych, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 286.

<sup>75</sup> A. Pocztowski, wyd. cyt., s. 328.

<sup>76</sup> M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 421.

<sup>77</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 143.

<sup>78</sup> E. Jędrych, wyd. cyt., s. 287.

<sup>79</sup> A. Pocztowski, wyd. cyt., s. 330.

<sup>80</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 143.

<sup>81</sup> E. Jędrych, wyd. cyt., s. 289.



dzenia zależy od jego wysokości, struktury wewnętrznej i sposobu jego powiązania z wynikami pracy pracowników<sup>82</sup>.

W każdej instytucji zatrudniającej ludzi konieczne jest opracowanie systemu i regulaminu wynagrodzeń dostosowanego do jej specyfiki. Nie ma więc jednego wzorca takiego systemu, który byłby przydatny we wszystkich firmach<sup>83</sup>. Budowa odpowiedniego systemu wynagradzania jest warunkiem niezbędnym do skutecznego motywowania za pomocą płac<sup>84</sup>. System płac może mieć postać regulaminu wynagradzania bądź układu zbiorowego pracy. Zgodnie z kodeksem pracy każda firma zatrudniająca 20 pracowników musi posiadać regulamin wynagradzania. System płac określa<sup>85</sup>:

- składniki płacowe, jakie stosowane będą w konkretnym przedsiębiorstwie,
- zasady ustalania poszczególnych składników,
- formy płac, według jakich będą wynagradzani pracownicy,
- zasady przeszeręgowania /awansu płacowego.

Ważną rolę w systemie wynagrodzeń odgrywa właściwe prowadzenie polityki płacowej. Właściwa polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Jej celem jest przyciągnięcie odpowiednich kandydatów, utrzymanie dobrych pracowników i motywowanie<sup>86</sup>.

Wynagrodzenie składa się z różnych elementów. Można je podzielić na<sup>87</sup>:

- związane z wkładem pracy (płaca zasadnicza, premia, dodatek funkcyjny),
- związane z czasem pracy (dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych i dodatek za pracę w porze nocnej),
- związane z warunkami pracy (dodatek za pracę w warunkach szkodliwych i niebezpiecznych dla zdrowia i życia),
- związane z długoletnim zatrudnieniem (dodatek stażowy i premia jubileuszowa).

Skuteczny system wynagrodzeń powinien mieć uproszczoną wewnętrzną strukturę. Pracownik powinien być zorientowany w liczbie składników wynagrodzeń<sup>88</sup>.

**Płaca zasadnicza** jest podstawowym składnikiem wynagrodzenia. Jej wysokość najczęściej jest powiązana z rodzajem pracy wykonywanej na konkretnym stanowisku oraz formalnymi kwalifikacjami pracownika. Płaca zasadnicza jest wyrażana w postaci kwoty miesięcznej lub stawki za godzinę pracy. Jej wartość motywacyjna jest ograniczona, ponieważ jest to stały składnik wynagrodzenia, o wielkości uzależnionej głównie od cech stanowiska pracy. Płaca zasadnicza ma ogromne znaczenie dla każdego pracownika i dla jego poczucia bezpieczeństwa<sup>89</sup>.

<sup>82</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 143.

<sup>83</sup> J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 62.

<sup>84</sup> Jasiński Z. (red.), wyd. cyt., s. 21.

<sup>85</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 110.

<sup>86</sup> M. Kostera, S. Kownacki, wyd. cyt., s. 422.

<sup>87</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 153.

<sup>88</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 143-144.

<sup>89</sup> M. Kostera, S. Kownacki, wyd. cyt., s. 425.

Płaca zasadnicza powinna być wynikiem wartościowania pracy<sup>90</sup>, czyli procesu analizy i oceny treści pracy, przeprowadzonego w celu ustalenia jej miejsca w hierarchii różnych prac na potrzeby wynagrodzenia<sup>91</sup>. Zastosowanie wartościowania pracy pozwala na pogrupowanie stanowisk pracy w zbiory o zbliżonej trudności pracy, zwane kategoriami przeszerzegowania, które służą do sporządzenia kompletu kart dla wszystkich stanowisk pracy w przedsiębiorstwie, tworząc taryfikator kwalifikacyjny<sup>92</sup>.

Stosowane w praktyce **formy plac** to: czasowa, akordowa, premiowa, zadaniowa i zryczałtowana. Oprócz wymienionych wyróżnia się też formy nowsze, takie jak kafeteryjna i pakietowa. Forma czasowa polega na uzależnieniu wynagrodzeń pracowników organizacji od przepracowanego przez nich czasu. Płacę poszczególnych osób oblicza się jako iloczyn czasu pracy i stawki pieniężnej za jednostkę czasu pracy<sup>93</sup>. Forma czasowa z premią polega na uzupełnieniu płacy zasadniczej premią. Prawo do premii pracownik uzyskuje wówczas, gdy osiągnie określone wyniki w zakresie zadań objętych premiowaniem<sup>94</sup>. Forma akordowa określa wysokość wynagrodzenia w zależności od uzyskanych wyników w pracy, mierzonych w jednostkach naturalnych lub wartościowych. Formy akordowe silnie motywują do zwiększania wydajności<sup>95</sup>. Forma prowizyjna polega na udziale pracownika w efektach finansowych osiągniętych w wyniku jego indywidualnej pracy. Prowizje są obliczane najczęściej jako procent od transakcji zawartych przez pracownika<sup>96</sup>. Forma dniówki zadaniowej odnosi się raczej do pracowników na stanowiskach roboczych. Zaplanowane wykonanie zadań łączy się z otrzymaniem określonej wcześniej kwoty<sup>97</sup>.

Forma zryczałtowana polega na wypłacaniu wynagrodzenia w stałej wysokości w przyjętym okresie, bez szczegółowego rozliczania czasu pracy w godzinach nadliczbowych i w porze nocnej<sup>98</sup>. Istotą formy kafeteryjnej jest to, że pracownikom umożliwia się wybór określonych elementów z przedstawionego zestawu<sup>99</sup>. Natomiast forma pakietowa zakłada, że zamiast kształtować jednolity dla wszystkich system wynagrodzeń, lepiej jest projektować i stosować różne systemy (pakiety) dla różnych grup pracowników bądź dla różnych obszarów działalności w tej samej organizacji<sup>100</sup>.

---

<sup>90</sup> J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 69.

<sup>91</sup> Z. Jasiński (red.), wyd. cyt., s. 31.

<sup>92</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 280.

<sup>93</sup> Tamże, s. 257.

<sup>94</sup> Tamże, s. 258.

<sup>95</sup> Cz. Zając, wyd. cyt., s. 145.

<sup>96</sup> E. Jędrych, wyd. cyt., s. 300.

<sup>97</sup> L. Zbiegień-Maciąg, wyd. cyt., s. 145.

<sup>98</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, wyd. cyt., s. 258.

<sup>99</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt. s. 123.

<sup>100</sup> Tamże, s. 125.

**Premia** jest elementem wynagrodzenia o podstawowym znaczeniu motywacyjnym. Jej szczególne znaczenie w motywowaniu wynika przede wszystkim z tego, że premia ma silniejszy związek z bieżącą efektywnością pracy osiąganą przez pracownika niż jego płaca zasadnicza<sup>101</sup>. Premia jest składnikiem wynagrodzenia zależnym od wyników uzyskanych przez jednostkę, grupę pracowników lub całą organizację. Warunki i wysokość tzw. premii regulaminowych określa specjalny regulamin, będący zwykle przedmiotem negocjacji przedstawicieli pracodawcy i pracobiorców. Premie uznaniowe są natomiast przyznawane poszczególnym pracownikom przez ich kierowników lub zespoły pracownicze. Narzędziem, które umożliwia racjonalny podział premii, jest system ocen pracowników<sup>102</sup>.

Kształtowanie systemu premiowania w przedsiębiorstwie powinno łączyć się z określeniem<sup>103</sup>:

- a) przedmiotu premiowania oraz przesłanek stanowiących podstawę przyznania premii (tzw. kryteriów premiowania),
- b) metod pomiaru efektów,
- c) sposobu ustalania wysokości premii, np. w postaci procentu płacy zasadniczej lub stawki kwotowej,
- d) warunków uzyskania premii (wymagań, jakie musi spełnić pracownik, aby uzyskać określoną wysokość premii),
- e) rozwiązań organizacyjnych, takich jak: kto przyznaje premię, do kogo może się pracownik odwołać w przypadku przyznania premii zbyt niskiej lub nieprzyznania jej wcale.

**Dodatek funkcyjny** jest to element wynagrodzenia odróżniający pracę kierowniczą od wykonawczej; stanowi zapłatę za zrealizowane funkcje kierownicze<sup>104</sup>. Jego wysokość jest najczęściej uzależniona od szerebła struktury organizacyjnej, stanowiska, które zajmuje pracownik, znaczenia i stopnia trudności realizowanych zadań, rozpiętości kierowania itp. Dodatek ten powinien zachęcać do „robienia kariery pionowej”, do ubiegania się o stanowiska kierownicze i do właściwego pełnienia tego typu funkcji organizacyjnych<sup>105</sup>.

**Dodatek stażowy** jest to składnik wynagrodzenia wypłacany za fakt zatrudnienia i pracy w firmie<sup>106</sup>. Jego rzeczywista funkcja polega na względnie trwałym związku pracownika z organizacją. Wysokość dodatku stażowego jest uzależniona od całkowitego okresu zatrudnienia i ciągłości pracy, od okresu zatrudnienia w konkretnym zawodzie, w konkretnej firmie lub na konkretnym stanowisku. Motywacyjna wartość dodatku stażowego jest dyskusyjna. Sprawdza się ona w organizacjach

<sup>101</sup> Z. Jasiński (red.), wyd. cyt., s. 39.

<sup>102</sup> M. Kostera, S. Kownacki, wyd. cyt., s. 426.

<sup>103</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, wyd. cyt., s. 69.

<sup>104</sup> Z. Jasiński (red.), wyd. cyt., s. 30.

<sup>105</sup> M. Kostera, S. Kownacki, wyd. cyt., s. 426.

<sup>106</sup> Z. Jasiński (red.), wyd. cyt., s. 29.

realizujących podejście kapitału ludzkiego, dla których ważne jest utrzymanie cennych osób<sup>107</sup>.

**Składniki gwarantowane kodeksem pracy** są to te składniki wynagrodzenia, które są zagwarantowane i prawnie regulowane przez kodeks pracy. Za pracę w godzinach nadliczbowych oprócz normalnego wynagrodzenia przysługuje pracownikowi dodatek w wysokości<sup>108</sup>:

1) 100% stawki godzinowej wynagrodzenia zasadniczego za każdą godzinę pracy w godzinach nadliczbowych przypadających:

- w nocy,
- w niedziele i święta nie będące dla pracownika dniami pracy, zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy,
- w dniu wolnym od pracy udzielonym pracownikowi w zamian za pracę w niedzielę lub w święto, zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy,

2) 50% stawki godzinowej wynagrodzenia zasadniczego za każdą godzinę pracy w godzinach nadliczbowych przypadających w każdym innym dniu niż określony w pkt 1.

Z kolei dodatek nocny, według ustaleń kodeksowych, przysługuje za każdą godzinę pracy w nocy (między 21.00 a 7.00). Dodatek ten nie może być niższy niż 20% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia<sup>109</sup>.

Wynagrodzenie za postój niezawiniony przez pracownika według ustaleń kodeksowych kształtuje się na poziomie 100% wynagrodzenia zasadniczego pracownika. Wysokość odprawy emerytalno-rentowej nie powinna być mniejsza niż 100% wynagrodzenia pracownika, jakie ona osiągnął w dniu nabycia prawa do emerytury lub renty<sup>110</sup>.

Płacowe czynniki motywacyjne są niewątpliwie bardzo ważne w procesie motywowania pracowników, nie wolno jednak zapominać o tym, że nie są one jedyne i należy stosować także pozapłacowe czynniki motywacyjne. Kierownicy często o tym zapominają, co dzieje się ze szkodą dla całego przedsiębiorstwa. Wiedza na ten temat powinna być dużo szerzej stosowana w praktyce.

### 1.3.2. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

Istnieje wiele różnorodnych pozapłacowych czynników motywacyjnych, wykorzystywanych w praktyce zarządzania organizacją. Przynoszą one korzyść zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi. Służą przede wszystkim do wyrażania uznania dla pracowników poprzez stworzenie im perspektyw rozwoju zawodowego i osobowego.

Narzędzia motywowania pozapłacowego materialne są to wszystkie elementy, które pracownik otrzymuje w formie niepieniężnej, ale które możliwe są do przeli-

<sup>107</sup> M. Koster, S. Kownacki, wyd. cyt., s. 426.

<sup>108</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 119-120.

<sup>109</sup> Tamże, s. 120.

<sup>110</sup> Z. Jasiński (red.), wyd. cyt., s. 46.

czenia na pieniądze. Z kolei motywatory pozapłacowe niematerialne nie dają się przeliczyć na pieniądze, niemniej mają określone znaczenie i wartość dla pracowników<sup>111</sup>.

**Świadczenia rzeczowe** często są gwarantowane pracownikom przez firmy. Wśród świadczeń rzeczowych szczególnie cenionych przez pracowników wyróżnić można: wynajem mieszkania, możliwość skorzystania w celach prywatnych z samochodu służbowego, pokrycie kosztów szkolenia zaproponowanych przez danego zatrudnionego, prawo do wycieczki zagranicznej z małżonkiem na koszt pracodawcy, opłatę za korzystanie z telefonu komórkowego i Internetu<sup>112</sup>.

**Szkolenia** stanowią wartość dodaną do umiejętności pracownika; może on wykorzystywać je do kształtowania swojej kariery zawodowej. Dzięki szkoleniom zwiększa się potencjał wiedzy pracowników, co jest istotne dla nich samych (dzięki tej wiedzy mogą bowiem osiągnąć lepsze rezultaty), jak też dla organizacji. Umożliwienie szkolenia powoduje, że pracownicy poszerzają swoje horyzonty i zyskują pewność siebie<sup>113</sup>.

**Rozwój pracowników** jest też jednym z ważniejszych czynników satysfakcji z pracy. Jest on traktowany jako rodzaj wyróżnienia i informuje pracownika, że firma wiąże z nim swój dalszy rozwój. To możliwość dalszego inwestowania w swoje kwalifikacje i pewnego rodzaju nagroda za czas i wysiłek intelektualny<sup>114</sup>.

**Awansowanie** na podstawie oceny wyników pracy silnie motywuje do poprawy efektów. Awansowanie wiąże się ze zmianą pozycji w strukturze organizacyjnej, oznacza również powierzenie pracownikowi zadań o większej odpowiedzialności i zwiększenie jego możliwości decyzyjnych. Stanowi ono ważny element motywacyjny, gdyż zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny, a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienia poziomu życia. Awans jest istotnym motywatorem również dlatego, że nikt nie lubi stać w miejscu. Pracownik dobrze się czuje, gdy czyni postępy<sup>115</sup>.

**Partycypacja w zarządzaniu** to szeroki i aktywny udział pracowników w zarządzaniu na niektórych lub wszystkich szczeblach<sup>116</sup>. Sprowadza się ona do opracowania rozwiązań organizacyjnych pozwalających zatrudnionym na uczestnictwo w podejmowaniu decyzji zarówno ekonomicznych, organizacyjnych, jak i kadrowych. Partycypacja decyzyjna przybiera dwie podstawowe formy: bezpośrednią i pośrednią. Partycypacja bezpośrednia pozwala na osobisty wpływ na decyzje dotyczące kształtowania miejsca pracy i procesu pracy. Partycypacja pośrednia polega na udziale przedstawicieli pracowników w procesie zarządzania: w radzie nadzorczej spółki, radach zakładowych, komitetach itp.<sup>117</sup>

<sup>111</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 199.

<sup>112</sup> J. Kopeć, J. Piwowarczyk, wyd. cyt., s. 81.

<sup>113</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt. s. 220-221.

<sup>114</sup> Tamże, s. 221.

<sup>115</sup> Tamże, s. 228.

<sup>116</sup> W. Bańka, wyd. cyt., s. 225.

<sup>117</sup> J. Kopeć, J. Piwowarczyk, wyd. cyt., s. 85.

**Elastyczny czas pracy** dla pracowników jest bardzo ważny – wzmacnia motywację i osiągane wyniki. Elastyczne formy organizacji czasu pracy mogą się cieszyć dużym zainteresowaniem pracowników, którzy chcą pogodzić pracę zawodową z wychowywaniem dzieci czy dalszym kształceniem, ale pod warunkiem że wprowadzone formy lub rozwiązania będą uwzględniały potrzeby nie tylko przedsiębiorstwa, ale też samych zatrudnionych. Podstawą takiej formy pracy jest zaufanie do pracowników (przyjęcie założenia, że wywiążą się z obowiązków). Do najpopularniejszych rozwiązań w dziedzinie organizacji czasu pracy należą: ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu, dzielenie stanowiska pracy, kontraktowanie pracy, praca w domu<sup>118</sup>.

**Organizacja pracy** stwarza warunki do realizacji zadań na określonym poziomie i w określonym czasie, jak też daje gwarancję prawidłowego wykorzystania kwalifikacji ludzi i wytworów ich pracy. Jej podstawowym zadaniem jest bowiem takie dobór, rozmieszczenie i zespolenie ludzi w procesie pracy, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej<sup>119</sup>. W nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstwach doskonalą się organizację pod kątem dowartościowania w niej człowieka, zwiększenia odpowiedzialności, samodzielności decyzji i wzajemnego zrozumienia. Dąży się do tego, aby pracownik wykazał się inicjatywą i intelektem, oraz do przeciwdziałania ujemnym skutkom monotonnie wykonywanych czynności<sup>120</sup>.

**Komunikacja** w organizacji jest bardzo ważna ze względu na motywację pracowników. Sprawna komunikacja polega na wymianie informacji między kierownictwem a pracownikami, wiąże ze sobą wszystkie jednostki organizacyjne i wzmacnia ich wzajemną zależność. Dobra komunikacja ułatwia zdrowe stosunki międzyludzkie i utrzymuje właściwą atmosferę w pracy<sup>121</sup>. Często niedoinformowani pracownicy raczej nie angażują się w pracę, tracą zaufanie do kierownictwa i współpracowników. Brak informacji o działaniach firmy sprzyja powstawaniu plotek, pomówień i konfliktów – wtedy pracownik nie jest motywowany do dobrej pracy<sup>122</sup>.

**Warunki i standardy pracy** są także istotnym czynnikiem motywacyjnym. Warunki pracy powinny zapewnić wygodę pracującemu. Pracownicy dobrze czują się w nowoczesnych, czystych pomieszczeniach, dobrze oświetlonych, przystosowanych wielkością do liczby pracujących tam osób. Komfort pracy powoduje, że pracownik doznaje pozytywnych emocji, które wywołują u niego przyjemny nastrój. Trudne i uciążliwe warunki są przyczyną dyskomfortu pracy, złego samopoczucia pracownika, co powoduje osłabienie motywacji<sup>123</sup>.

---

<sup>118</sup> Tamże, s. 87.

<sup>119</sup> Z. Jasiński (red.), wyd. cyt., s. 49.

<sup>120</sup> J. Penc, wyd. cyt., s. 197.

<sup>121</sup> Tamże, s. 200-201.

<sup>122</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 217.

<sup>123</sup> J. Penc, wyd. cyt., s. 197-198.



**Udział w zyskach** stanowi ważny bodziec motywacyjny – prowadzi do podnoszenia efektywności pracowników, obniżania kosztów działania, ale także zachęca do kontroli innych zatrudnionych: czy wykazują się podobnymi zachowaniami<sup>124</sup>. System udziału w zyskach zwiększa również lojalność i przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa, co obniża rotację kadry, zapewniając firmie stabilność wykwalifikowanej i doświadczonej załogi<sup>125</sup>.

**Kultura organizacyjna** jest bardzo istotna. Każda organizacja ma „osobowość” i indywidualną kulturę organizacyjną, która jest wyznacznikiem tożsamości firmy i pozwala na odróżnienie jej od innych. Kultura organizacyjna w firmie powinna sprzyjać relacjom pomiędzy uczestnikami organizacji, stwarzać atmosferę zaufania, otwartości i szczerości. Wszystkie wątpliwości, problemy i obawy powinny być wspólnie analizowane i rozwiązywane. Tak postrzegana kultura organizacyjna, która sprzyja zaspokojeniu potrzeb szacunku i uznania oraz pozwala podwładnym na samodzielność w planowaniu i realizacji celów, wpływa również na odpowiedni dla nich system motywacyjny. Oddziałuje ona także na wzrost indywidualnej efektywności pracy<sup>126</sup>.

**Korzystny klimat psychospołeczny** dla pracowników jest bardzo ważny. Dobre stosunki międzyludzkie, zapewnienie łączności z kierownictwem, poszanowanie godności, zapewnienie prawa głosu mają w każdym przedsiębiorstwie duże znaczenie motywacyjne. Dobry klimat psychospołeczny determinuje kreatywność i szybkość reagowania na zmiany w przedsiębiorstwie. Zaspokaja też wiele ważnych potrzeb związanych z pracą, jak: bezpieczeństwo, przynależność, szacunek, uznanie. Zły klimat pracy, brak kultury współzycia, nieżyczliwość niszczą poczucie przynależności i wzajemne zaufanie<sup>127</sup>.

**Program emerytalny** jest także silnym czynnikiem motywacyjnym. W przedsiębiorstwach, gdzie dba się o przyszłość swoich pracowników, w ten sposób tworzy się więź między pracownikami i firmą. Przez wprowadzenie programów emerytalnych pracodawca zapewnia pracownikom dodatkową emeryturę oraz promuje kulturę oszczędzania. Struktura programów bywa zróżnicowana, zakłada różny stopień udziału pracodawcy w finansowaniu składki<sup>128</sup>.

**Wyjazdy integracyjne** wpływają pozytywnie na motywację pracowników. Pozwalają na lepsze poznanie się szczególnie tych osób, które nie mają na co dzień bezpośredniego kontaktu ze sobą. Pozwalają również na integrację pracowników wokół celów firmy, lepsze ich poznanie i zrozumienie. W trakcie takich wyjazdów i spotkań zacieśniają się relacje między podwładnymi i przełożonymi, co niejednokrotnie przyczynia się do poprawy stosunków panujących w firmie. Ważna jest

<sup>124</sup> J. Kopeć, J. Piwowarczyk, wyd. cyt., s. 81.

<sup>125</sup> J. Piwowarczyk, wyd. cyt., s. 65.

<sup>126</sup> M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 442-443.

<sup>127</sup> J. Penc, wyd. cyt., s. 198.

<sup>128</sup> M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 213.



możliwość swobodnego kontaktu z kadrą menedżerską najwyższego szczebla oraz idąca za tym eliminacja barier w kontaktach z pracownikami, co tworzy przyjazną atmosferę w pracy<sup>129</sup>.

Zakres stosowania tych środków jest w dużym stopniu uzależniony od indywidualnych potrzeb poszczególnych zatrudnionych oraz od ekonomicznych i organizacyjnych możliwości danego przedsiębiorstwa.

## 2. Współczesne środki motywowania

Coraz większe zastosowanie w polskich firmach mają trzy nowe rodzaje wynagradzania: wynagradzanie kafeteryjne, wynagradzanie za kompetencje oraz wynagradzanie pakietowe. Wymienione wcześniej świadczenia pozafinansowe, a także omówione świadczenia z grupy dochodów odroczonych oferowane są często w formie tzw. planów kafeteryjnych, zwanych również systemami elastycznego wynagrodzenia. Stosowanie tych systemów zostało zapoczątkowane w USA, co było nie bez znaczenia ze względu na relatywnie wysoki poziom płac w tym kraju. Istota wynagradzania kafeteryjnego polega na stworzeniu pracownikowi możliwości wyboru rodzaju świadczenia z pewnego zestawu opcji – w ramach określonej z góry kwoty<sup>130</sup>.

Stałe elementy wynagrodzenia, np. płaca zasadnicza, wypłacane są pracownikowi z reguły w formie pieniężnej. W zamian za pozostałe, ruchome składniki pracownik ma prawo otrzymać odpowiedni ekwiwalent, w podanych niżej formach, pod warunkiem że:

- wynagrodzenia „do wyboru” mieszczą się w ramach kwoty, która powinna być uzgodniona w zakładowych układach zbiorowych lub regulaminach wynagrodzeń; kwota ta stanowi zazwyczaj iloczyn procentowej relacji premii, płacy zasadniczej i poziomu tej płacy,
- określi się grupy pracownicze, które mają prawo korzystania z kafeterii,
- dany pracownik zasłużył na premię,
- wybór pracowników ograniczony jest do menu, czyli listy ustalonej w układach zbiorowych czy regulaminie wynagrodzenia,
- w dokumentach tych określone są również procentowe relacje wynagrodzeń „do wyboru” w porównaniu z płacą zasadniczą; wskaźniki procentowe mogą być jednakowe bądź też zróżnicowane dla poszczególnych pracowników.

Najważniejszym zadaniem przy tworzeniu planów kafeteryjnych jest odpowiednie dobranie składników menu. Należy pamiętać, że powinny one być ściśle dostosowane do potrzeb i oczekiwań pracowników. W przeciwnym razie ich stosowanie okaże się mało skuteczne, koszty projektowania, wdrożenia i obsługi systemu są dość wysokie.

<sup>129</sup> Tamże, s. 218.

<sup>130</sup> M.W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy – Wspólnota Akademicka, Legnica 2002, s. 70.

Stosowanie dobrze opracowanych planów kafeteryjnych może przynieść istotne korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji, a mianowicie:

- możliwość uzyskania informacji na temat struktury i hierarchii potrzeb pracowników,
- elastyczność polegającą na zmianach oferty, stosownie do zmieniających się potrzeb pracowników i możliwości przedsiębiorstwa,
- ułatwienie zachowania właściwej struktury i relacji płac,
- możliwość informowania pracowników o rzeczywistych kosztach poszczególnych świadczeń, z których do tej pory nie zdawali sobie sprawy,
- zmniejszanie kosztów pracy poprzez zwolnienie firmy z konieczności odprowadzania składek ZUS od określonych elementów menu,
- stworzenie pracownikom szansy wyboru formy zapłaty dostosowanej do ich własnych potrzeb (tab. 5).

**Tabela 5.** Przykład zestawienia możliwości wyboru świadczenia na bazie wynagrodzenia kafeteryjnego

|  |     |   |
|--|-----|---|
| Dwa tygodnie dodatkowego płatnego urlopu | lub | półroczne prawo do korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych |
| 7-dniowa wycieczka zagraniczna           | lub | prawo zakupu usług firmy oferowanych po cenie kosztów wykonania           |
| Nagroda pieniężna                        | lub | 5-dniowa wycieczka zagraniczna  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Czermiński i in., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 334.

„Kompetencje to całokształt potencjału kwalifikacyjnego pracownika, a więc nie tylko wykształcenie, doświadczenie, lecz także umiejętności, uzdolnienia, zachowania oraz cechy psychofizyczne istotne dla pełnienia ról zawodowych”<sup>131</sup>. Wysokość wynagrodzenia **za kompetencje** nie jest uzależniona od oceny stopnia wykonania zadania, dynamiki zysku lub innego wyniku, lecz od osiągnięcia określonego poziomu kompetencji. Pracownicy wynagradzani są za posiadany potencjał, a wzrost płacy zależy głównie od tego, w jakim stopniu pracownik poszerza zakres swojej wiedzy i umiejętności. Jest to bardzo silny czynnik, który inspirowa pracowników do dbania o swój rozwój.

Wykorzystanie tej formy wynagrodzenia wymaga spełnienia kilku podstawowych warunków. Konieczne jest zapewnienie pracownikom możliwości i warunków do podnoszenia swoich kwalifikacji. Konieczne jest również stworzenie takiego systemu zarządzania w organizacji, który zapewni uruchomienie i optymalne wykorzystanie zasobu możliwości pracowników do realizacji celów. Ostatnim bardzo ważnym warunkiem jest kultura organizacyjna firmy, sprzyjająca wysokiej efektywności.

<sup>131</sup> M.W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami...*, s. 70.

Kolejną formą wynagrodzenia, która rozwinęła się w ostatnich latach, jest **wynagrodzenie pakietowe**. Przesłanką jej rozwoju jest jak najpełniejsza integracja interesów pracowników i przedsiębiorstwa oraz zróżnicowanie systemu wartości i oczekiwań pracowników. Stosowanie tego typu wynagrodzenia przynosi korzyści i pracodawcy, i pracownikom. W zakresie stosowania pakietowych wynagrodzeń możliwe są następujące rozwiązania<sup>132</sup>. Pierwszym jest określenie „zestawu korzyści”, który stanowi pakiet wynagrodzeń. Mogą to być nisko oprocentowane kredyty, ryczałty samochodowe, wycieczki na koszt firmy, szkolenia zagraniczne itp. Pracowników – głównie tych szczególnie wyróżniających się w realizacji celów i zadań organizacji – nagradza się elementami wybranymi z tego pakietu. Drugim rozwiązaniem może być zapisanie pakietu wynagrodzeń w indywidualnej umowie kontraktowej. Umowy takie zawierane są zazwyczaj z kadrą kierowniczą wyższego szczebla. Pakiet może obejmować samochód i telefon służbowy, finansowanie szkoleń, dodatkowe ubezpieczenie, prawo do dłuższego urlopu. W jego skład oprócz wynagrodzeń krótkookresowych mogą wejść również wynagrodzenia długookresowe, np. przyznanie praw do nabycia pewnej liczby akcji po określonej cenie w określonym czasie. Główną ideą tego rozwiązania jest dostarczenie menedżerom bodźca, który motywuje do aktywnej pracy i przyczyni się do powiększania zysków firmy.

Wynagrodzenie bywa bardzo często traktowane nie tylko jako środek zaspokojenia fundamentalnych potrzeb, lecz również jako potwierdzenie lub symbol wartości pracownika i zajmowanej przez niego pozycji. Mimo iż dominujące znaczenie wciąż mają finansowe narzędzia motywowania, które stanowią dla większości pracowników czynnik najbardziej motywujący, należy zwrócić uwagę także na niematerialne narzędzia motywowania. Jeśli pracownicy nie są usatysfakcjonowani swoimi zarobkami, a pracodawca nie jest w stanie podnieść pensji, można do procesu motywowania uruchomić niematerialne środki zachęty. Motywatory niematerialne rozwijają wiedzę i umiejętności, kształtując postawy i wartości pracowników. Podnoszą ich kreatywność i zaangażowanie, które przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa.

### 3. Zakończenie

Opracowanie odpowiedniego systemu motywowania do pracy to podstawowa działalność każdej organizacji. Jednostka organizacyjna, która zdaje sobie sprawę, jakim cennym zasobem jest każdy jej pracownik, stoi na drodze do sukcesu.

Motywowanie pracowników w dzisiejszych czasach jest dość trudne. Nie ma tytuł czynników, które by właściwie motywowały i z których byliby oni całkowicie zadowoleni. Ze względu na niezadowalającą wysokość wynagrodzenia dużego znaczenia nabierają inne czynniki motywacyjne, przede wszystkim psychologiczne i społeczne. W uzyskaniu satysfakcji zawodowej ważne są czynniki takie, jak: możliwość wykorzystywania i rozwijania własnych umiejętności, zdobywanie nowych

<sup>132</sup> Tamże, s. 72.

doświadczeń oraz samorealizacja. Stosowne i celowe są wszelkie formy nagradzania pracowników, np. nagroda pieniężna (nagroda dyrektora), wyróżnianie na posiedzeniu rady zarządu i inne. Stanowią one czynnik skłaniający pracowników do dalszego podnoszenia jakości swego działania. Uczucie spełnienia i docenienia jest niezwykle istotnym elementem w całym procesie motywacji. Daje pracownikowi pewność siebie i zachęca do poświęceń i dalszej pracy na korzyść organizacji. Wysoki poziom motywacji można osiągnąć poprzez sprawiedliwy podział wykonywanych zadań, wspomagających samodzielność i odpowiedzialność. Wymagania dostosowane do możliwości pracowników skutkują większą wydajnością, a przede wszystkim zaangażowaniem, zadowoleniem i satysfakcją pracownika. Tym, co motywuje do pracy, jest wsparcie szefa w trudnych dla pracownika momentach, popieranie dążeń pracownika do samodoskonalenia się (np. refundowanie kosztów szkoleń), integracja zespołu i dawanie pracownikom poczucia przynależności do organizacji. Ogromne znaczenie ma odpowiedni system komunikacji. Podwładni muszą wiedzieć, co im wolno, a czego nie, jakie działania przynoszą nagrody, a jakie kary. Ważnym zadaniem kierownictwa jest zapewnienie podwładnym odpowiednich warunków zarówno technicznych (nowoczesny sprzęt, urządzenia, klimatyzacja itp.), jak i społecznych (miła i przyjazna atmosfera).

Nie należy jednak lekceważyć znaczenia płacy, gdyż bodźce pozamaterialne nie wystarczą do osiągnięcia celu. Potrzebne jest skuteczne skonstruowanie takiej strategii motywowania, która będzie zawierała w sobie czynniki materialne i niematerialne. Jest to niezwykle trudne zadanie, gdyż każdy człowiek jest inny i ma inne potrzeby.

Reasumując, należy zauważyć, że motywacja w procesie pracy jest niezwykle ważna. Właściwa motywacja pracowników pozwala skuteczniej osiągać zamierzone cele, co w powiązaniu z zadowoleniem zatrudnionych osób sprzyja tworzeniu korzystnej atmosfery pracy i większemu zaangażowaniu pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

## Literatura

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi – praktyczny poradnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Czermański A. i in., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi* CeDeWu, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995.
- Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998.

- Jędrzych E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Kopeć J., Piwowarczyk J., *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet Warszawa 2008.
- Kopertyńska M.W., *Zarządzanie kadrami*, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy – Wspólnota Akademicka, Legnica 2002.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.
- Kozioł L., *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1994.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Reykowski J., *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*, PWN, Warszawa 1979.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2008.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy, teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Stevenson N., *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Liber, Warszawa 2002.
- Stoner A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1997.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

## **MOTIVATING EMPLOYEES AS A KEY PART OF ORGANIZATION MANAGEMENT**

**Summary:** Without motivation human life would make no sense. Everyone wants to take care of own health, learn, be satiated, have a place to live and work. Motivation makes a person be willing to take different actions depending on what goal one wants to achieve. They may be either one-time actions requiring little or much effort, or repetitive or continuous. Motivation is therefore a desire to do something resulting from external motives. Thus, it is the sum of everything that pushes the action, there is a pulse on the unmet need. In managing motivation is expressed as the ability to combine the objectives of individual employees with corporate goals.

**Keywords:** motivation, motivating, motivation wage factors, motivation non-wage factors, counseling, protected labor market.