

## Jak motywować by ... angażować?

### Wstęp

Pracownicy to najcenniejszy kapitał każdej organizacji. Przydatność zawodowa pracownika (mierzona tym, co wnosi on w rozwój organizacji) jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji.

„Ludzie, wchodząc do organizacji, wnoszą do niej swoje zdolności, umiejętności, sprawności i możliwości rozwoju. Sukcesy organizacji zależą od konstruktywnego wykorzystania kwalifikacji, umiejętności i motywacji ludzi do lepszej pracy, zmian i postępu”.<sup>1</sup>

W związku z tym, jednym z najważniejszych wyzwań, przed jakim stoją pracodawcy jest **efektywne motywowanie** i **realne zaangażowanie** pracowników w życie organizacji. Motywowanie wraz z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem są podstawowymi funkcjami zarządzania.

### ***Dlaczego tak ważne jest ... zaangażowanie***

Poziom zaangażowania pracowników jest – z jednej strony – miarą skuteczności zarządzania, a z drugiej – determinuje rozwiązania oraz dobór narzędzi stosowanych w zarządzaniu.<sup>2</sup>

„Wzmacnianie zaangażowania stanowi istotny instrument wyzwalania i regulowania organizacyjnych zachowań o charakterze proaktywnym oraz nieodzowny warunek kształtowania lojalności pracowników, a także rozwijania pozytywnych postaw w stosunku do organizacji”<sup>3</sup>

Zaangażowanie często występuje w zastępstwie takich terminów jak: motywacja do pracy, zadowolenie i satysfakcja z pracy czy zachowania obywatelskie”.<sup>4</sup>

Przykłady definicji:

- ⌘ „stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska”
- ⌘ "intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę"

„Zaangażowany pracownik to ten, który wykracza poza zakres swoich obowiązków, szukając możliwości poprawy wyników i rozwoju firmy oraz sprawności jej działania”.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Z. Ciekankowski, *Motywacja a system ocen okresowych*, <http://czytelnia.cnbop.pl/czytelnia/31/348>, dostęp: 23.06.2015

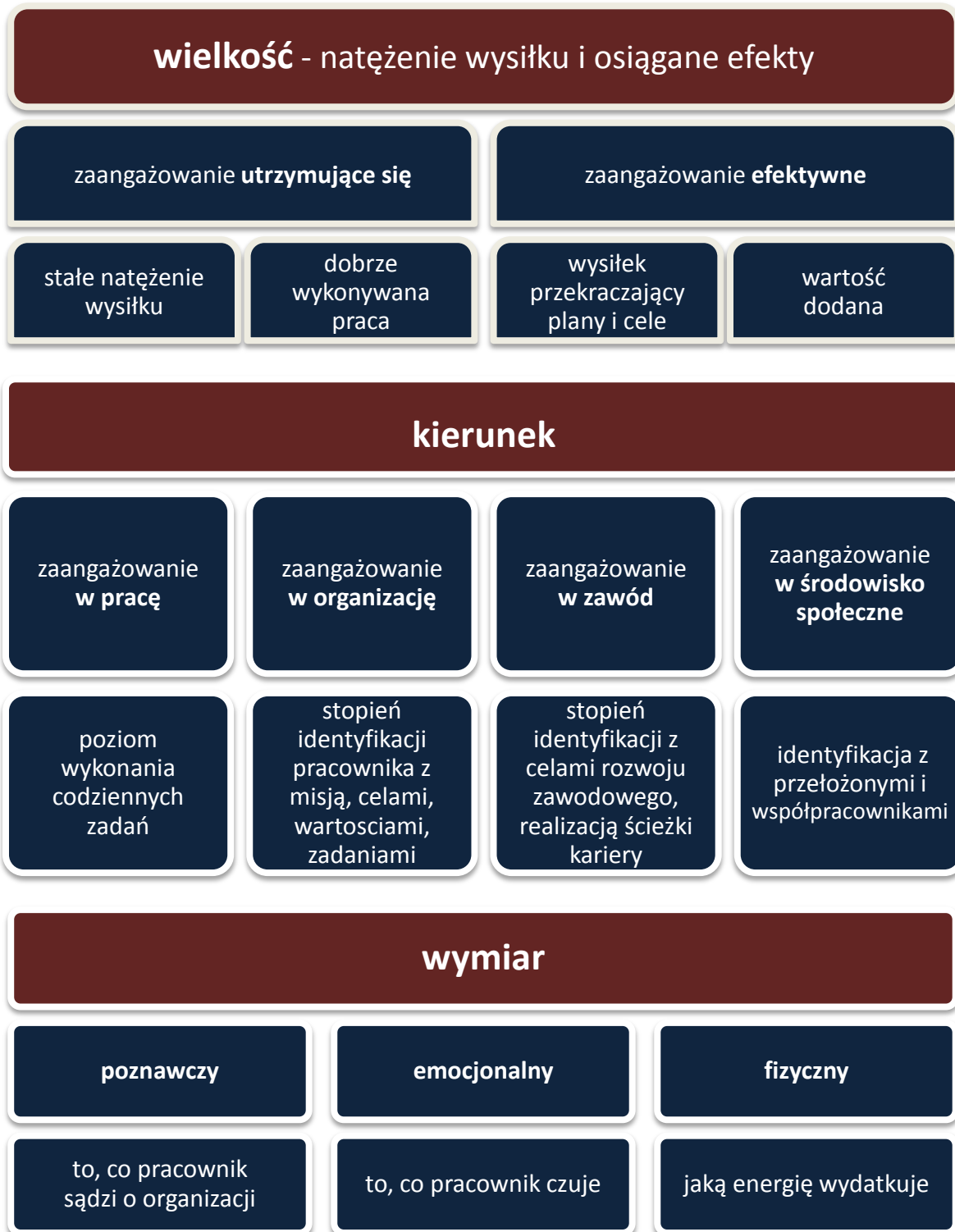
<sup>2</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, [w:] Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3-4/2010, s. 58

<sup>3</sup> A. Wojtczuk -Turek, *Osobowościowe predykatory zaangażowania pracowników – analizy empiryczne*, [w:] Organizacja i Kierowanie, Nr 2/2010, s. 21

<sup>4</sup> K. Czop, A. Leszczyńska, *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, [w:] Organizacja i Kierowanie, Nr 3/2012, s. 27

<sup>5</sup> T. Chojnowski, *Stanoch: mamy problem z docenianiem pracowników*, [w:] Personel Plus, Nr 10/2011, s. 28

Zaangażowanie postrzegane jest wielowymiarowo, jako stan, cecha, zachowanie, postawa. Niejednoznaczność pojęcia powoduje, iż próby jego zdefiniowania sprowadzają się do opisu m.in. jego intensywności (wielkości), kierunku, wymiaru, poziomu.

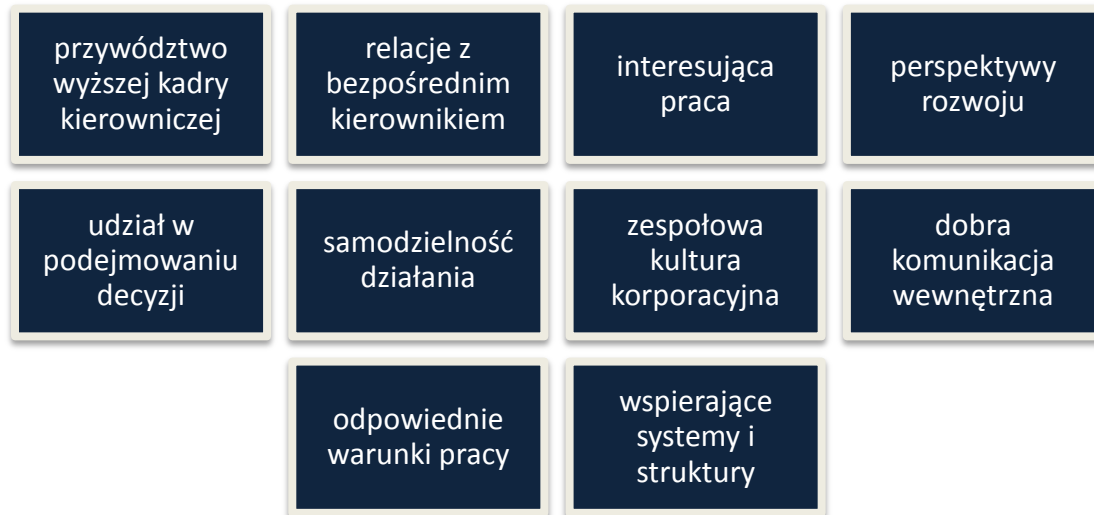


### Zaangażowanie – czynniki

„(...) zaangażowanie pracownicze nie jest działaniem jednorazowym, lecz długookresowym procesem, który składa się z wielu działań mających na celu pełne wykorzystanie potencjału pracowników do osiągnięcia jak najlepszych wyników (...)”<sup>6</sup>

Literatura przedmiotu obfituje w zestawienia warunków, niezbędnych do budowania zaangażowania pracowników.

#### Dziesięć podstawowych czynników zaangażowania D. Crostona



Trzy stany psychologiczne, które powinny kształtować zaangażowanie to:<sup>7</sup>

- 1. poczucie sensowności** (zróżnicowanie kompetencji, istotność zadań, identyfikowalność efektów),
- 2. poczucie odpowiedzialności** (autonomia),
- 3. wiedza o rezultatach** (informacja zwrotna).

„Pracownicy pozbawieni dokładnych informacji nie mogą działać odpowiedzialnie; pracownicy mający dostęp do dokładnych informacji czują się zobowiązani do odpowiedzialnego działania”  
(Ken Blanchard)

#### A jak wygląda to w praktyce?

W jednym z badań prowadzonych w naszym kraju, pozycje medalowe wśród czynników determinujących zaangażowanie – w opinii pracowników – zajmują:<sup>8</sup>

- 1. powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy**
- 2. możliwości rozwoju**
- 3. dobre relacje ze współpracownikami**

Nie mniej istotne są:

<sup>6</sup> B. Gajdzik, Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku, [w:] Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 2/2012, s. 69

<sup>7</sup> Ibidem, s. 74

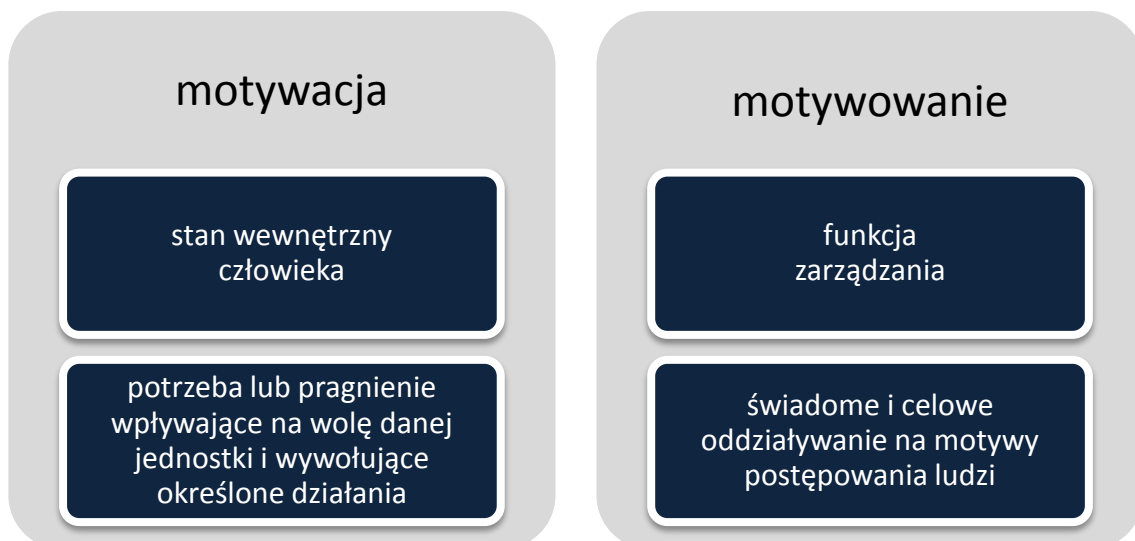
<sup>8</sup> M. Juchnowicz, *op. cit.*, s.63

4. możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności/ treść pracy związana z kompetencjami
5. partycypacja decyzyjna
6. partycypacja finansowa/udział w zyskach firmy
7. odpowiednie wyposażenie techniczne
8. samodzielność wyboru sposobu wykonania pracy
9. wynagrodzenie odpowiednie do wkładu pracy
10. możliwość awansu/kariery w firmie

*„Zbudowanie zaangażowania pracowniczego wymaga rewitalizacji firmy poprzez podejmowanie ogólnofirmowych działań o charakterze strategicznym, budowanie nowej kultury organizacyjnej, wdrażania nowych wartości, zbudowania efektywnych systemów komunikowania się i motywowania oraz stworzenia struktur inicjatyw pracowniczych”.*<sup>9</sup>

### **Istota motywacji i motywowania**

#### *Motywacja a motywowanie*



**Motywacja** (od łacińskich słów: *moveo, movi, motum* – poruszać, wprawiać w ruch; *se movere* – zabierać się do czegoś, powodować) wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje nasze zachowania – jest ich źródłem. Motywacja to całość występujących w działaniu motywów, które aktywują, kierują i regulują zachowanie; to „gotowość do działania, zaspokajania potrzeb i osiągnięcia wyznaczonych celów”.<sup>10</sup>

*„Zrozumieć, dlaczego organizm jest aktywny i dlaczego w jakimś określonym czasie robi to, co robi, można tylko wtedy, gdy poszukamy sprężyn jego działania.*

<sup>9</sup> B. Gajdzik, *op. cit.*, s. 73

<sup>10</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winncka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Difin, Warszawa 2010, s. 14

Przez motywy rozumiemy, coś, co pobudza organizm do działania i nadaje mu kierunek, skoro już raz zostało ono wzbudzone”.<sup>11</sup>

**Motyw** – chęć zrobienia czegoś – pojawia się wówczas, gdy spełnione zostaną trzy poniższe warunki:

1. potrzebujemy czegoś, czyli odczuwamy pewien brak;
2. potrzeba jest dla nas istotna – jej zaspokojenie bądź nie wywołuje określone stany emocjonalne – wzmocnienie: dodatnie (nagroda) lub ujemne (kara);
3. jesteśmy przekonani o możliwości zaspokojenia owej potrzeby (w przeciwnym razie staje się ona mrzonką, która może wywoływać stany napięcia).<sup>12</sup>

Przyczyn określonych zachowań należy upatrywać nie tylko w potrzebach, zainteresowaniach, postawach czy wartościach, ale i w emocjach.

#### Trzy elementy motywacji<sup>13</sup>



Ze względu na pochodzenie czynników wpływających na motywację, w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa jej typy: zewnętrzną i wewnętrzną.

**Motywacja zewnętrzna** „wiąże się z dążeniami i zachowaniami człowieka wynikającymi z oddziaływań, standardów i ocen zewnętrznych; człowiek zachowuje się w określony sposób, ponieważ jest uwikłany w określony kontekst (...)”.<sup>14</sup>

**Motywacja wewnętrzna** natomiast to wrodzona skłonność do szukania nowości i wyzwań, rozwijania i doskonalenia własnych zdolności, eksplorowania i uczenia się. Wiąże się z takimi stanami wewnętrznymi jak satysfakcja, zadowolenie, spełnienie. Pod wpływem różnych doświadczeń oraz po zaspokojeniu pragnień i potrzeb motywacja wewnętrzna zmienia się w czasie.

<sup>11</sup> R.B. Dylkiewicz, *Zarządzanie przez motywację w procesach podejmowanych decyzji gospodarczych* [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 3/2013, s. 88

<sup>12</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s.14

<sup>13</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolter Kluwer business, Warszawa 2011, s. 286

<sup>14</sup> T. Oleksyn, *Motywowanie i motywacja a zachowania organizacyjne* [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 254

### czynniki determinujące siłę wewnętrznej motywacji (T. Oleksyn)

- pasja i zainteresowania
- uzdolnienia i predyspozycje
- ambicja
- wiek
- stan zdrowia i witalność
- dążenia do awansu społecznego
- dążenie do niezależności ekonomicznej
- chęć sprawdzenia się w danej roli organizacyjnej
- chęć zdobycia uznania, zaimponowania innym

W literaturze przedmiotu funkcjonują liczne teorie wyjaśniające zagadnienie motywacji. Poniżej jedna z klasyfikacji.

#### Propozycja klasyfikacja teorii motywacji do pracy<sup>15</sup>



<sup>15</sup> N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2002, s. 357

**Motywowanie** polega na „pobudzaniu i zachęcaniu do działania poprzez zespół bodźców, środków oraz warunków dla osiągnięcia osobistej satysfakcji oraz korzyści w organizacji”. Jest świadomym oddziaływaniem i wpływaniem na zachowania ludzi, by zmierzali w pożądanym przez nas kierunku oraz realizowali wytyczone cele i zadania.<sup>16</sup>

#### Cele motywowania w organizacji<sup>17</sup>



Motywowanie pracowników to „sztuka, która wymaga niemałych umiejętności oraz dużego wyczucia kierownictwa”.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winncka-Wejs, *op. cit.*, s. 15

<sup>17</sup> T. Oleksyn, *op. cit.*, s. 256

<sup>18</sup> R.B. Dylkiewicz, *op. cit.*, s. 88

*„Motywowanie to najważniejsze z zadań zarządzania. Łączy w sobie umiejętności porozumiewania się, dawania dobrego przykładu, stawiania wyzwań, zachęcania, uzyskiwania reakcji, angażowania pracowników, delegowania obowiązków, rozwijania i szkolenia, informowania, instruowania oraz sprawiedliwego nagradzania”.<sup>19</sup>*

## **Efektywne motywowanie**

*„Gdy zrozumiesz, co motywuje Twoich pracowników, będziesz miał do swojej dyspozycji najsilniejsze narzędzie zarządzania pracownikami”*  
(Richard Denny)

Skuteczne motywowanie to osiągnięcie coraz większej harmonii między oczekiwaniami pracodawcy, a oczekiwaniami pracownika.

*„Motywowanie do pracy jest dwustronnym procesem między kierownictwem a podwładnymi. (...) wymaga ono wiedzy o ludziach, których się motywuje. Im lepiej pozna się cechy osobowościowe, pragnienia, aspiracje, skłonności i nastawienia podwładnych, tym łatwiej znaleźć środki i oddziaływać nimi na pracowników”*

Z uwagi na fakt, iż...

*„(...) oddziaływanie motywacyjne mają tak różne czynniki, że można powiedzieć, że motywuje lub zniechęca człowieka do pracy w organizacji niemal wszystko: prestiż organizacji (lub jego brak), stanowisko, zaufanie i zakres swobody, wynagrodzenia, kompetencje i sposób bycia szefa, koledzy, możliwości rozwoju, specyficzna kultura organizacji i obszaru, w którym się pracuje, lokalizacja i łatwość/ uciążliwość dojazdu, oraz dziesiątki innych czynników”.<sup>20</sup>*

... punktem wyjścia do wszelkich działań motywacyjnych powinno być wnikliwe rozpoznanie aktualnych (!) **potrzeb**, **wartości** i **norm** wyznawanych przez pracowników.

*„Konieczna jest wiedza o celach i warunkach funkcjonowania organizacji, o pracownikach, ich potencjale intelektualnym, emocjonalnym, zdolnościach komunikacji interpersonalnej. Wiedza ta, w warunkach wysokiej dynamiki zmian (...) musi być systematycznie rozwijana, aktualizowana i weryfikowana”.<sup>21</sup>*

**Osiągnięcia, uznanie, awanse, praca jako taka, możliwość osobistego rozwoju, odpowiedzialność** to czynniki będące pełnowartościowymi motywatorami. Należy więc:<sup>22</sup>

- ✗ stwarzać w organizacji „szanse na sukces”;
- ✗ doceniać i nagłaśniać osiągnięcia pracowników;
- ✗ brać je pod uwagę przy wynagradzaniu, awansach;
- ✗ wyrażać uznanie tak często, jak tylko są do tego obiektywne podstawy;

<sup>19</sup> M. Chmielecki, *Motywacja pracowników w urzędach gmin w województwie łódzkim* [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 5/2013, część I, s. 66

<sup>20</sup> T. Oleksyn, *op. cit.*, s. 254

<sup>21</sup> Z. Gomółka, *Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji*, [w:] *MBA*. CE 2/2012, s. 65

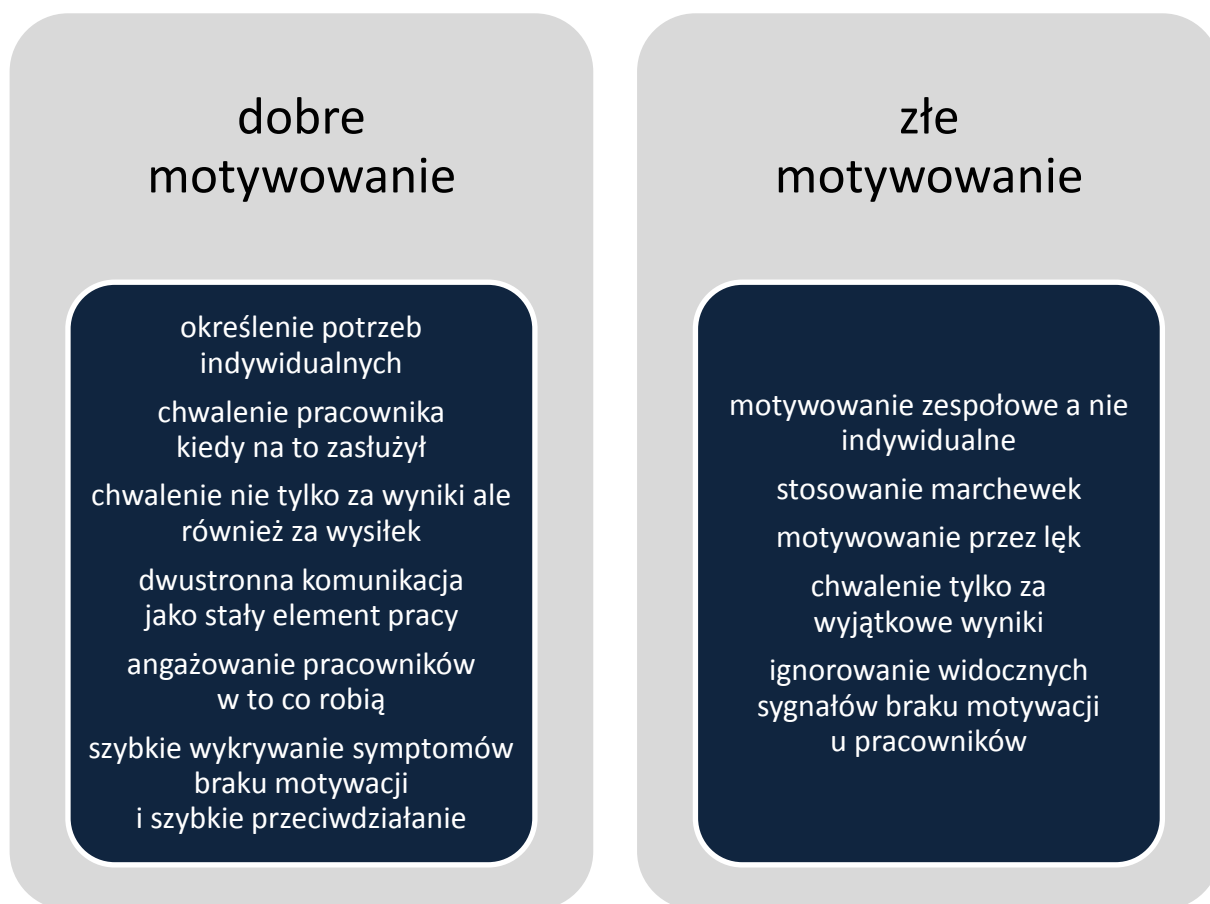
<sup>22</sup> T. Oleksyn, *op. cit.*, s. 270



- ✘ świadomie projektować awanse - lepszy jest niewielki awans raz do roku, niż duży raz na pięć lat;
- ✘ eliminować anonimowość wykonania – autor każdej pracy powinien być znany z imienia i nazwiska;
- ✘ pomagać – organizacyjnie i finansowo – w rozwoju zawodowym;
- ✘ obdarzać pracowników zaufaniem i odpowiedzialnością (w rozsądny sposób) – pracownicy pragną samodzielności i decyzyjności na miarę swoich możliwości .

*„Każdy ma więcej dobrych pomysłów, jeśli jego wysiłki są doceniane”  
(Alexander F. Osborn)*

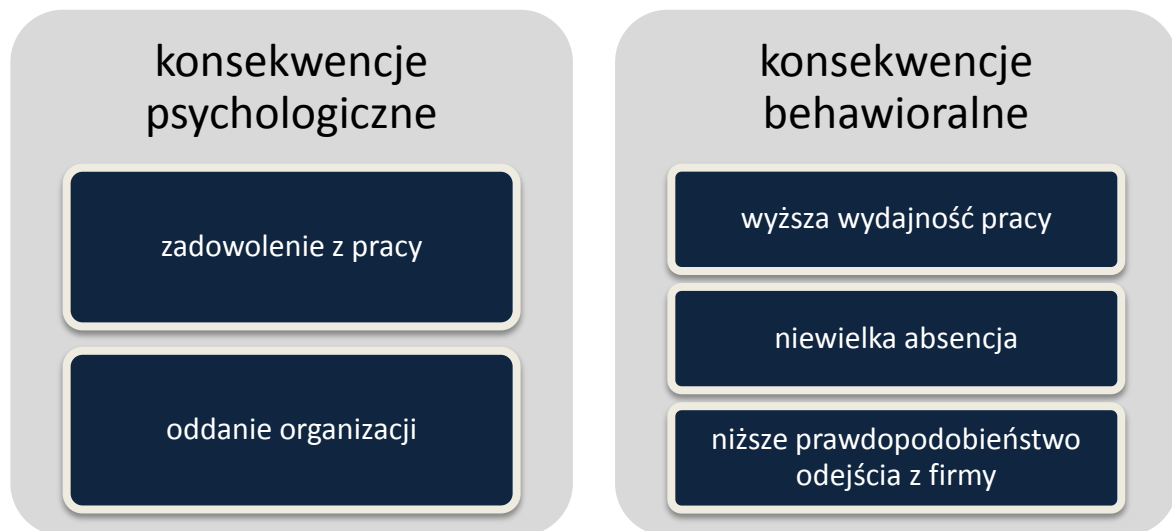
### *Dobre a złe motywowanie<sup>23</sup>*



Wysoki poziom motywacji ma zarówno psychologiczne jak i behawioralne konsekwencje.<sup>24</sup>

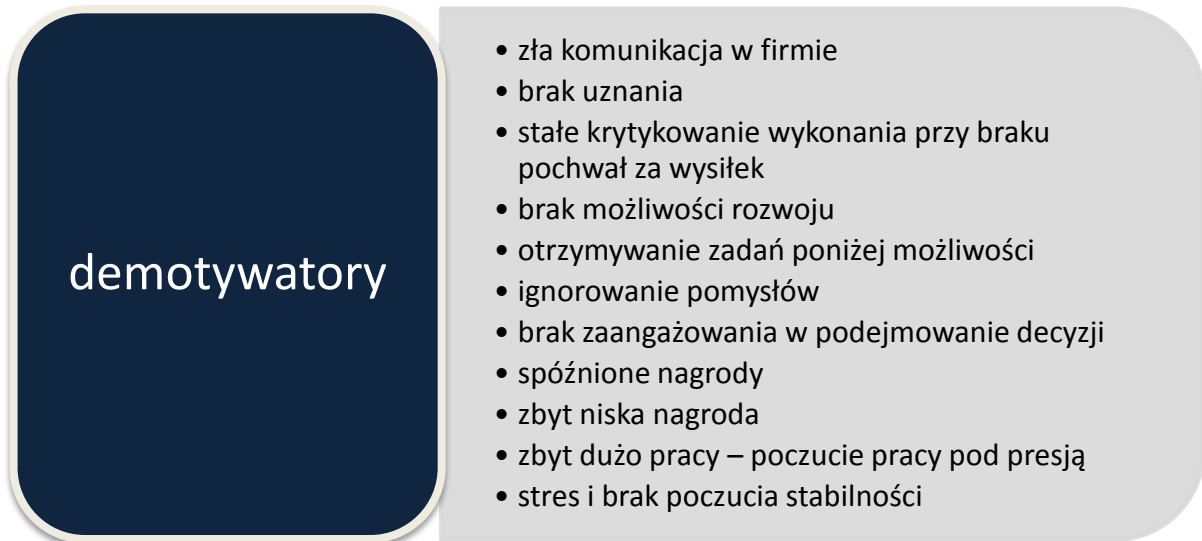
<sup>23</sup> M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator*, AKADE, Katowice 2000, s. 160-161

<sup>24</sup> N. Chmiel, *op. cit.*, s. 347



*„Od dawna wiadomo, że aby skutecznie kierować ludzkimi zachowaniami, trzeba dobrze znać ludzi i ułożyć sobie z nimi partnerskie stosunki, zrezygnować z zewnętrznych symboli statusu i okazywania władzy na rzecz przewodzenia, tzn. argumentowania, wspomaganie i wiązania działań, wzbudzania poczucia jedności, współpracy i odpowiedzialności”.<sup>25</sup>*

Co skutecznie demotywuje pracowników?



- zła komunikacja w firmie
- brak uznania
- stałe krytykowanie wykonania przy braku pochwał za wysiłek
- brak możliwości rozwoju
- otrzymywanie zadań poniżej możliwości
- ignorowanie pomysłów
- brak zaangażowania w podejmowanie decyzji
- spóźnione nagrody
- zbyt niska nagroda
- zbyt dużo pracy – poczucie pracy pod presją
- stres i brak poczucia stabilności

Konsekwencje niskiego poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników oraz niesatysfakcjonujących relacji z kierownictwem są rozległe:<sup>26</sup>

✗ postawy bierności, rezygnacji i apatii – niechęć do niemal wszystkiego, co dzieje się w firmie, ograniczanie do minimum aktywności zawodowej;

<sup>25</sup> Z. Ciekankowski, *Motywowanie poprzez przywództwo*, <http://czytelnia.cnbp.pl/czytelnia/25/262>, dostęp: 23.06.2015

<sup>26</sup> Ibidem

- ⌘ postawy obronne – unikanie kontaktów, ostrożność, asekuracja, pozorowanie niekompetencji, udawanie bezradności, stwarzanie pozorów zaangażowania, zatajanie informacji, protestowanie, a nawet sabotowanie;
- ⌘ postawy lekceważenia – ironizowanie, wyszydzanie, bagatelizowanie, używanie naiwnej argumentacji, tolerowanie niesprawności, nadużyć i dezorganizacji;
- ⌘ postawy agresji – drażliwość i wyszukiwanie obiektów ataku (przeszkadzanie innym w pracy), napastliwość i konfliktowość, zarzucanie kierownictwu niekompetencji, stronniczości i nieuczciwości;
- ⌘ zaburzenia zdrowia psychicznego i fizycznego – nerwice, różnego rodzaju dolegliwości fizyczne, zwiększona wypadkowość, wzrost absencji i fluktuacji.

*„Wszystko to destruktywnie oddziałuje na (...) rozwój zawodowy pracowników, ich stosunek do pracy i firmy, niszczy stosunki międzyludzkie i ukształtowane więzi koleżeńskie, godzi w ogólnie przyjęte lub uznawane wartości, w obowiązujące normy postępowania i zachowań, w ład prawny, ekonomiczny i moralny organizacji”.*

*Motywatory o największej pozytywnej i negatywnej sile wpływu na wydajność pracowników<sup>27</sup>*

<b>Wpływ pozytywny</b>	<b>Lp.</b>	<b>Wpływ negatywny</b>
Wysokie i pewne zarobki	1	Zła atmosfera
Dobry klimat w stosunkach między pracownikami	2	Monotonia
Stołość i pewność zatrudnienia	3	Niezorganizowanie
Sprawiedliwe wynagrodzenie	4	Brak podwyżki, brak perspektyw awansu i rozwoju
Satysfakcja z pracy	5	Przymus i presja przełożonych
Komfort pracy	6	Zła komunikacja między pracownikami i działami
Możliwość samorealizacji	7	Brak zainteresowania ze strony przełożonego
Możliwość szkoleń i doształcania	8	Rywalizacja między pracownikami

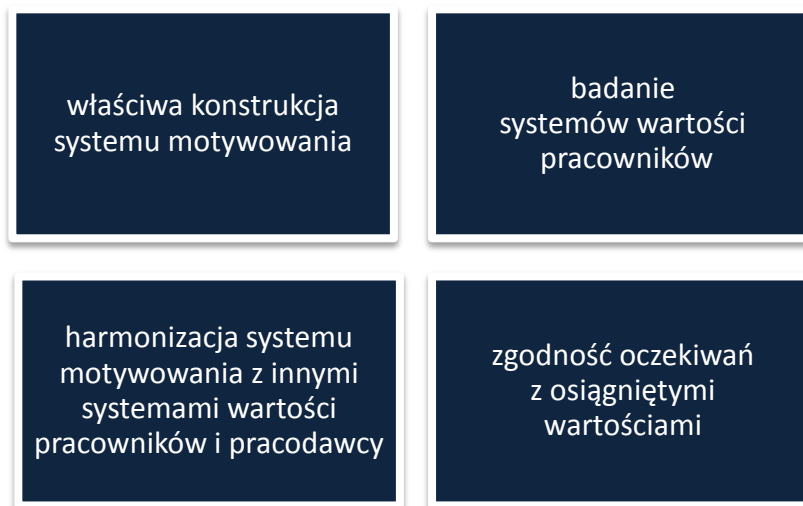
<sup>27</sup> R.B. Dylkiewicz, *op. cit.*, s. 93

Uznanie w firmie	9	Porażki oraz niepowodzenia w pracy
Bezpieczeństwo w pracy	10	Kary za brak realizacji celów

### System motywacyjny

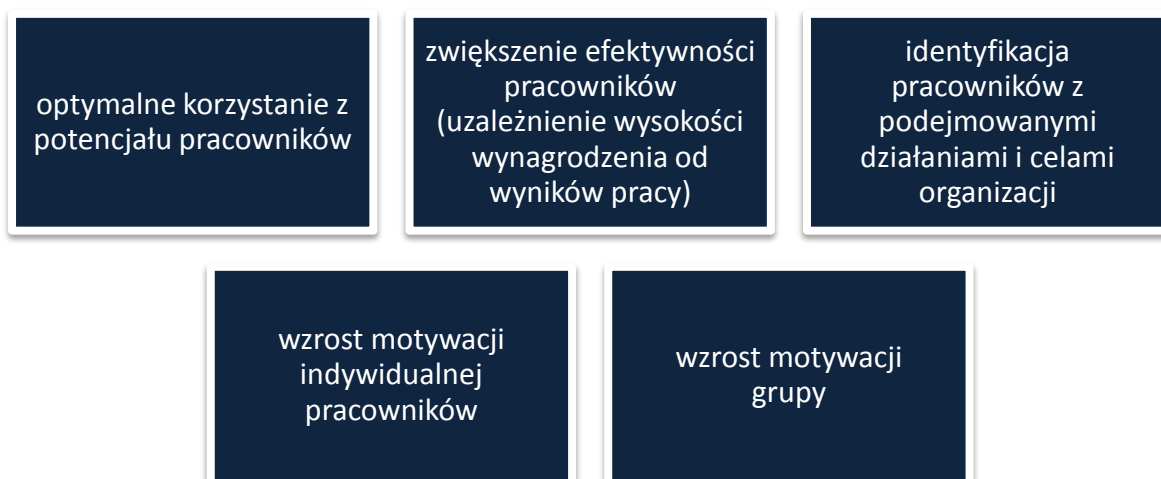
Skuteczne motywowanie zależy od doboru zasad i narzędzi.

#### Zasady skutecznego motywowania<sup>28</sup>



Każda organizacja tworzy swój własny **system motywacyjny**, czyli „spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników”.<sup>29</sup>

#### Cele systemu motywowania<sup>30</sup>

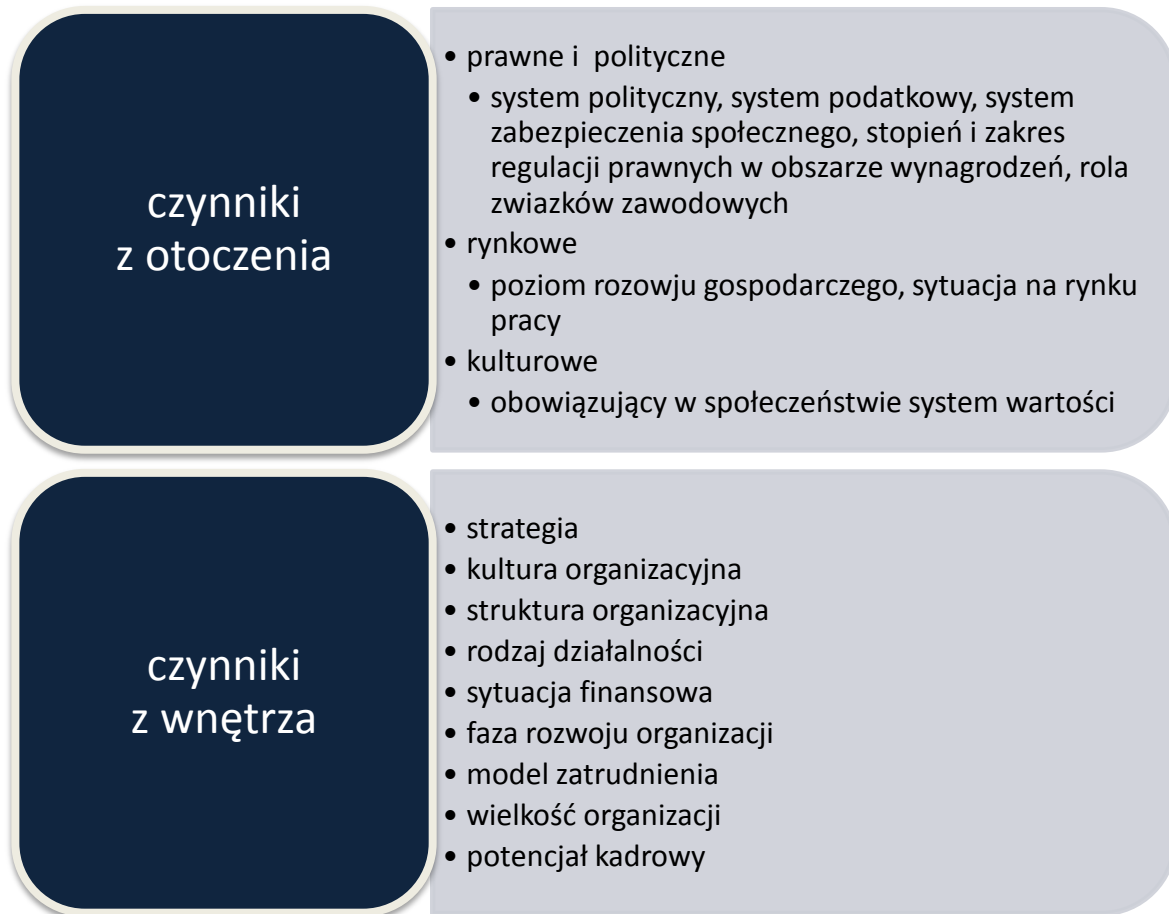


<sup>28</sup> M. Chmielecki, *op. cit.*, s. 70

<sup>29</sup> S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 352

<sup>30</sup> Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 255

Na kształt systemu motywowania oddziałują dwie grupy czynników: pochodzące z otoczenia oraz pochodzące z wnętrza organizacji.<sup>31</sup>



Na jakość i skuteczność procesów motywacyjnych decydujący wpływ ma kultura organizacyjna i wynikające z niej standardy komunikacji międzyludzkiej.

System motywowania powinien:

- ✂ uwzględniać środki płacowe i pozapłacowe;
- ✂ dotyczyć aspektu materialnego i psychologicznego;
- ✂ określać zasady i kryteria umożliwiające osiągnięcie nagrody oraz sposoby informowania o nich pracowników.<sup>32</sup>

System „musi być zrozumiały i przejrzysty”. To, „za co”, „kiedy”, w „jaki sposób” i „w jakim stopniu” można zostać nagrodzonym bądź ukaranym, nie może budzić wątpliwości. „Czytelności stosowanych bodźców towarzyszyć powinno poczucie sprawiedliwości wykorzystania istniejących środków motywowania (...)”.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> A. Mazurkiewicz, *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu – znaczenie środków niematerialnych*, [w:] R. Fedan (red.), *Przedsiębiorstwo i Region*, Nr 2/2010, Uniwersytet Rzeszowski, 2011, s. 51

<sup>32</sup> Ibidem, s. 45

<sup>33</sup> R. Winkler, *Funkcja motywowania w kierowaniu zespołem*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, 2013, s. 270-271

Nowocześnie zaprojektowany system motywacyjny, wspierający efektywne zarządzanie personelem, powinien zawierać następujące elementy:<sup>34</sup>

- ✘ **rozpoznanie kwalifikacji, zainteresowań, potrzeb i aspiracji pracowników**, aby lepiej dobrać i dostosować charakter wykonywanej przez nich pracy do ich predyspozycji oraz stworzyć im ścieżkę rozwoju kariery;
- ✘ **skuteczny, wszechstronny przepływ informacji** oraz organizowanie pracy tak, aby zapewnić zatrudnionym możliwość świadomego i zaangażowanego uczestnictwa w przedsięwzięciach firmy
- ✘ **wyznaczanie zadań i ustalenie sposobu oceny efektywności ich wykonania** tak, aby umożliwić pracownikom zarówno samokontrolę osiągniętych postępów, jak i rzetelne uwzględnianie ich jednostkowego wkładu pracy przy naliczaniu wynagrodzeń;
- ✘ **ustalenie podstawowej płacy oraz ruchomych jej elementów**, uzależnionych od konkretnych wyników, dodatkowego wysiłku lub inwencji wykazanej przez pracownika;
- ✘ **korzystanie z bogatej gamy bodźców pozapłacowych**, zwłaszcza związanych z możliwością awansu, poszerzania kompetencji, a także kształtowaniem korzystnych stosunków międzyludzkich i pogłębianiem więzi emocjonalnej pracowników z organizacją;
- ✘ **oceny okresowe pracowników**, służące ich rozwojowi, określaniu potrzeb szkoleniowych oraz efektywnemu wykorzystaniu kompetencji i zainteresowań zatrudnionych osób dla dobra organizacji.

## Środki motywowania

*„System motywowania powinien (...) zawierać takie środki, które zapewnią podmiotowe traktowanie pracowników, co pobudzi ich aktywność, realizację zadań trudnych, wykraczających poza podstawowy zakres obowiązków”<sup>35</sup>*

Biorąc pod uwagę sposób oddziaływania, środki motywowania (narzędzia, instrumenty, czynniki) dzieli się na:

- ✘ **środki przymusu** – zawierają konieczność podporządkowania się, konsekwencją ich nieprzestrzegania są określone kary;
- ✘ **środki zachęty** – mają charakter długotrwałego oddziaływania (oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie);
- ✘ **perswazję** – polega na zmienianiu postaw i zachowań oraz stanu umysłu; ingeruje w sferę emocjonalną i umysłową (racjonalną), odwołuje się do motywacji wewnętrznej.

<sup>34</sup> Z. Ciekankowski, *Motywacja a system ocen okresowych*, <http://czytelnia.cnbop.pl/czytelnia/31/348>, dostęp: 23.06.2015

<sup>35</sup> A. Mazurkiewicz, op. cit., s. 52

Narzędzia (instrumenty) motywowania<sup>36</sup>

Narzędzia składające się na system motywacyjny powinny stanowić spójny pakiet i wzajemnie się uzupełniać. Menedżerowie, aby skutecznie motywować swoich pracowników powinni korzystać z szerokiego wachlarza bodźców (materialnych i niematerialnych) dobierając je w taki sposób (w zależności od sytuacji i różnicując proporcje między nimi), aby stosowanie jednego nie hamowało innego, lecz aby między tymi bodźcami dochodziło do współdziałania.<sup>37</sup>

*„Powinno dążyć się do zestawiania bodźców materialnych i moralnych, dlatego, że poczucie własnej godności i ważności stanowi dla pracownika uzupełnienie, a nie namiastkę wynagrodzenia i premii zależnych od kierownictwa”.*<sup>38</sup>

Mimo, iż podstawowym kryterium wyboru rodzaju stosowanych środków motywowania są potrzeby pracowników – do nie mniej istotnych należą zarówno wiedza osób motywujących jak i możliwości organizacji.

Mając na uwadze to, iż „stosowanie klasycznych środków: przymusu, autokratycznego stylu zarządzania, nieskomplikowanych bodźców ekonomicznych, nie przyczynia się do wzrostu zaangażowania”<sup>39</sup> przyjrzyjmy się innym możliwościom.

<sup>36</sup> S. Borkowska, *op. cit.*, s. 336-337; A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007, s. 28

<sup>37</sup> Z. Ciekankowski, *Pozapłacowe formy pobudzania motywacji*, <http://czytelnia.cnbop.pl/czytelnia/27/291>, dostęp: 23.06.2015r.

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> A. Mazurkiewicz, *op. cit.*, s. 53

## Motywatory materialne

**Motywatory materialne płacowe:** płaca zasadnicza, podwyżki płac (bez zmiany stanowiska i treści pracy), podwyżki płac związane z awansem stanowiskowym lub poszerzeniem treści pracy, premie, nagrody, bonusy, udziały/partycypacja w zyskach, dodatki funkcyjne, dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, dodatki za pracę w niedziele i święta, dodatki stażowe, nagrody jubileuszowe, dodatki nocne, dodatki za pracę w warunkach szkodliwych

*„Pieniędźmi przeważnie kupuje się motywację, ale jej kształtowanie wymaga ponadto wytworzenia takiej sytuacji w pracy, takich okoliczności jej wykonywania, aby wydobyć z ludzi ich naturalną skłonność do dobrej roboty, a następnie rozwinąć ją i utrwalić.*

*Wynika z tego, iż umiejętnie stosowana polityka płacowa, stanowi jedno z najbardziej efektywnych narzędzi służących do motywowania, ale bez wsparcie ze strony innych komplementarnych motywatorów, może okazać się mało skuteczna”.*<sup>40</sup>

### *Cechy skutecznego systemu wynagradzania*<sup>41</sup>

<b>skuteczny system wynagradzania</b>	zaspokajają potrzeby jednostki
	jest konkurencyjny w porównaniu z innymi organizacjami
	zapewnia sprawiedliwy rozkład nagród w ramach organizacji
	uwzględnia fakt, iż pracownicy mając różne potrzeby wybierają odmienne sposoby działania

Rozwiązaniem, które daje możliwość dostosowania do indywidualnych potrzeb, a tym samym ma wysoki potencjał motywacyjny jest kafeteryjny system wynagrodzeń. W tym systemie pracodawca określa całkowitą wartość pakietu a pracownik, w określonym zakresie, indywidualnie wybiera składniki pakietu. Na pakiet składają się: płaca zasadnicza (za nakład pracy i kwalifikacje); premie i nagrody (za ilościowe, jakościowe i kosztowe wyniki pracy); akcje, opcje na akcje (za wzrost wartości rynkowej organizacji); świadczenia szkoleniowe, rzeczowe i socjalne (za rozwój pracownika). Potencjał motywacyjny pakietowego systemu zależy od proporcji jakie tworzą jego składniki.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Z. Ciekankowski, *Pozapłacowe formy pobudzania motywacji*, <http://czytelnia.cnbop.pl/czytelnia/27/291>, dostęp: 23.06.2015r.

<sup>41</sup> A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 82

<sup>42</sup> Z. Gomółka, op. cit., s. 69-70



**Motywatory materialne pozapłacowe:** opcje na akcje; akcje formy; obligacje przedsiębiorstwa; kształcenie na koszt pracodawcy; pokrywanie kosztów szkoleń; mieszkania służbowe, pokrywanie kosztów zakwaterowania; samochód służbowy; miejsce na parkingu strzeżonym; zwrot (pełny lub częściowy) kosztów dojazdu do pracy środkami komunikacji publicznej; wypoczynek pracownika (czasami także rodziny); dodatkowe urlopy płatne; dodatkowe ubezpieczenia emerytalne i zdrowotne pracownika; nieodpłatne przekazywanie pracownikowi do użytkowania komputera/laptopa i urządzeń towarzyszących (poza pracą); produkty firmy kupowane przez pracownika na preferencyjnych warunkach; pomoc finansowa (pożyczki, kredytowanie, pomoc w przeprowadzce); posiłki w pracy; rozmowy telefoniczne na koszt pracodawcy, firmowy telefon komórkowy opłacany przez pracodawcę; nagrody rzeczowe; bony towarowe; bilety na imprezy kulturalne; korzystanie na koszt pracodawcy z obiektów sportowo-rekreacyjnych; opieka lekarska; wyjazdy i imprezy integracyjne

*„Skuteczność bodźców (...) zależy w dużej mierze od tego, w jakim stopniu zaspokajają one potrzeby odczuwane przez pracowników. Bodźce materialne są w stanie zaspokoić większość potrzeb, z wyjątkiem potrzeby kontaktów i samorealizacji, które z kolei są zaspokajane przez środki niematerialne”<sup>43</sup>*

### Motywatory niematerialne

- ✂ są szczególnie istotne dla pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i samorealizacji (szacunku i uznania, więzi z innymi, twórczej aktywności, doskonalenia)
- ✂ wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców materialnych

**Motywatory niematerialne:** możliwość rozwoju zawodowego i ogólnego; zaufanie pracodawcy; autonomia, swoboda działania i niezależność, delegowanie uprawnień; celebrowanie osiągnięć pracowników i wyrazy uznania ze strony zwierzchników; tytuły i funkcje honorowe; dogodny wymiar czasu pracy, ruchomy/elastyczny czas pracy odpowiadający pracownikowi; prawo do pracy w domu np. przez jeden dzień w tygodniu; sygnowanie pracy własnym nazwiskiem, pełne poszanowanie praw autorskich; dyplomy uznania i listy gratulacyjne; odznaczenia; prawo reprezentowania; wywiad lub artykuł o danym człowieku; nazwanie imieniem człowieka instytucji, ulicy, obiektu itp.

<sup>43</sup> Z. Ciekanski, *Pozapłacowe formy pobudzania motywacji*, op. cit.

*„Ludzie pracują za pieniądze,  
ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi, jeśli  
okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem”  
(Carnegie)*

## Na zakończenie

### 12 najważniejszych pytań dla skuteczności motywowania<sup>44</sup>

1.	Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2.	Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3.	Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4.	Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub byłem pochwalony za swoją pracę?
5.	Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?
6.	Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
7.	Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8.	Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję jest ważna?
9.	Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonywać swoją pracę na najwyższym poziomie?
10.	Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11.	Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach jakie poczyniłem?
12.	Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

<sup>44</sup> R. Winkler, *op. cit.*, s. 276

*„(...) menedżer, który właściwie chce sprawować swoją funkcję, nie może ograniczać się jedynie do kupowania motywacji, lecz powinien nad nią pracować, kształtować ją i pobudzać, tworząc przy tym warunki dla rozwoju stosunków kooperacji i partnerstwa, w których ludzie chętnie pracować będą dla organizacji, mając oczywiście na względzie dobro własne”.<sup>45</sup>*

*„(...) pracodawca lub menedżer musi być kimś więcej niż tylko źródłem nagród finansowych. Powinien on zrozumieć potrzeby pracowników, zwracać uwagę na sposób projektowania pracy oraz dbać o dobre samopoczucie podległych mu osób”.<sup>46</sup>*

---

<sup>45</sup> Z. Ciekankowski, *Pozapłacowe formy pobudzania motywacji*, op. cit.

<sup>46</sup> N. Chmiel, op. cit., s. 356