

Joanna SNOPKO  
Urząd Miasta w Legnicy

## Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców

**Synopsis:** W XXI wieku nastąpiła zmiana w postrzeganiu ludzi w organizacjach – od podsystemu społecznego do kapitału ludzkiego. Przyczyniło się to również do profesjonalizacji polityki kadrowej. Pracownicy stanowią najcenniejszy potencjał każdej organizacji, a to znaczy, że bez ich zaangażowania i wsparcia nie uda się realizować celów organizacji. W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera problematyka motywacji. Istotą motywowania jest wywieranie wpływu na pracowników przy wykorzystaniu szeregu instrumentów zwanych motywatorami, w całości stanowiących system motywacyjny. System ten ma poprzez bodźce kształtujące zachowania organizacyjne zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę w sposób najkorzystniejszy dla organizacji, identyfikowania się z celami organizacji, a tym samym do prawidłowej realizacji zadań przy jednoczesnym zadowoleniu obu stron. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroki wachlarz rozwiązań, zaspokajający różne potrzeby pracowników. Współczesne systemy motywacyjne zmierzają do stworzenia takich warunków, aby pracownik sam chciał robić to, czego się od niego oczekuje, z przyjemnością, z poczucia przynależności do organizacji, a także z potrzeby odnoszenia sukcesów i zyskania znaczenia w pracy. Z tego względu bodźce materialne uzupełniane czynnikami niematerialnymi, takimi jak budowanie klimatu i kultury firmy, mogą przyczynić się do wykonywania w niej pracy z satysfakcją. Nowoczesne systemy motywacyjne, w których stawia się na człowieka, na współdziałanie i kulturę organizacyjną, mogą w dłuższym czasie zagwarantować związanie się pracownika z organizacją.

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie dwóch zagadnień: ewolucji postrzegania zasobów ludzkich w organizacji oraz możliwości oddziaływania nowoczesnych systemów motywacyjnych zarówno na pracowników, jak i pracodawców.

**Słowa kluczowe:** pracownicy, zarządzanie personelem, zasoby ludzkie.

### Wprowadzenie

Ostatnie lata przyniosły duże zmiany w zarządzaniu personelem. Mówi się, że nowoczesne zarządzanie organizacją to przede wszystkim zarządzanie kadrami. Nowe wyzwania wymuszają zatrudnianie coraz lepiej wykwalifikowanego personelu, a co za tym idzie, traktowanie uczestników organizacji jako jej za-

sobu strategicznego oraz ściśle powiązanie kwestii osobowych ze strategią firmy. Głównym celem każdej organizacji jest zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku, a to, czy odniesie ona sukces, zależy przede wszystkim od umiejętności i postaw zatrudnionych w niej ludzi. To oni decydują o wykorzystaniu pozostałych zasobów organizacji – rzeczowych, pieniężnych i informacyjnych. Aby tych zasobów nie zaprzepaścić, należy formować kapitał ludzki złożony ze zdolnych, kreatywnych i doświadczonych pracowników. Nowoczesne zarządzanie personelem umożliwia zaplanowanie potrzeb w zakresie jego wielkości, struktury, jakości i rozwoju potencjału. Każda organizacja kształtuje swój odrębny system zarządzania kadrami czy raczej: kapitałem ludzkim. Mimo istniejących różnic w każdym z tych systemów występują elementy niezmiennie. Należą do nich:

- planowanie zatrudnienia;
- selekcja i rekrutacja pracowników;
- systemy ocen pracowniczych;
- systemy motywacyjne;
- rozwój zawodowy i doskonalenie kadr.

Podstawowym zagadnieniem niniejszych rozważań jest motywowanie pracowników i przedstawienie nowoczesnych systemów motywacyjnych oraz wykorzystywanych motywatorów.

Problem motywacji pracowników i jej pobudzania jest często poruszany w literaturze przedmiotu, gdzie można znaleźć różne, mniej lub bardziej złożone modele motywacji. Problematyka ta pojawiła się jeszcze na początku ubiegłego wieku, wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu. Już F. Taylor zauważył znaczenie doboru pracowników, ich szkolenia, a także wskazywał na potrzebę stosowania bodźców finansowych dla osób wyróżniających się. Jednak wkrótce okazało się, że na wzrost efektywności pracy mają wpływ również inne czynniki: zadowolenie z pracy, dobre relacje ze współpracownikami czy harmonizacja indywidualnych celów pracowników z ekonomicznymi celami organizacji. Są to motywy pozafinansowe, które mogą oddziaływać silniej niż bodźce finansowe. Wraz z rozwojem psychologii i socjologii powstały teorie wyjaśniające uwarunkowania motywacji i podejmowania przez ludzi aktywności. Zrozumienie potrzeb człowieka oraz psychicznych uwarunkowań podejmowania przez niego aktywności pozwala kształtować systemy motywacyjne. Skuteczne systemy motywacyjne wykorzystują różne instrumenty motywowania zmierzające do zwiększenia zaangażowania pracowników. Obok najpowszechniejszych motywatorów finansowych stosowane są motywy pozafinansowe (pochwały i uznania), nagrody rzeczowe, dodatkowe świadczenia socjalne i inne. Ten rodzaj motywatorów odgrywa coraz większą rolę. Motywowanie ma istotne znaczenie szczególnie wtedy, gdy rosną aspiracje pracowników, uzasadnione coraz wyższym poziomem wykształcenia, przy jednoczesnych zmianach w dotychczasowych systemach wartości. W związku z tym nasuwają się pytania: czy motywowanie oparte na systemie kar i nagród jest w istocie skuteczne oraz jakie wza-

jemne korzyści osiągają członkowie organizacji w wyniku stosowania systemów motywacyjnych?

Dorobek naukowy obejmujący tematykę kapitału ludzkiego wciąż się rozwija. Podejmowane są próby wyjaśniania problemów związanych z motywowaniem pracowników, zaliczanych do najtrudniejszych i wymagających największej wiedzy, ponieważ wymagają znajomości ludzkiej natury i cech osobowości w takim zakresie, aby dostosować kwalifikacje i umiejętności pracowników do realizowanych zadań i celów organizacji przy jednoczesnym umożliwieniu im rozwoju zawodowego i osobistego. Na skuteczną motywację pracowników składa się tak wiele czynników, że trudno określić, które z nich wywierają największy wpływ na uzyskanie pożądanych zachowań pracowniczych. Niemniej istnieje wiele dostępnych metod, technik i narzędzi motywowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu będą inspirować ludzi do działań zapewniających wzajemne korzyści.

W niniejszym artykule zwrócono uwagę na ewolucję w podejściu do ludzi w organizacji, istotę motywowania, cechy systemów motywowania oraz współcześnie stosowanych motywatorów.

## **1. Człowiek w organizacji – od podsystemu społecznego do kapitału ludzkiego**

Biorąc pod uwagę odmiennosć zasobów ludzkich w porównaniu z pozostałymi zasobami, pojęcie „zarządzanie” należy rozumieć jako wielostronne, całościowe ujęcie problemów związanych z rozwojem pracowników, wymagające szczególnego i profesjonalnego potraktowania. Polityka kadrowa, obejmująca pozyskiwanie, motywowanie i doskonalenie zawodowe ludzi, jest jedną z najważniejszych dziedzin zarządzania organizacjami w XXI wieku. Wzajemne relacje między pracodawcą a pracobiorcą zyskały zainteresowanie badaczy równoległe z rozwojem kierunków w nauce o zarządzaniu. Początkowo celem było osiągnięcie maksymalnie wysokiej wydajności pracy, później jednak okazało się, że człowiek jest dla organizacji czynnikiem strategicznym, który stanowi o jej sukcesie lub niepowodzeniu.

Prekursorem naukowego zarządzania – jako metody rozwiązywania określonych problemów organizacyjnych pojawiających się głównie w przedsiębiorstwach przemysłowych – był na przełomie XIX i XX wieku Frederik W. Taylor. W konsekwencji coraz szerszego stosowania techniki i zmian w metodach pracy pojawiły się nowe problemy. Obserwując pracę robotników, F. Taylor zauważył czynniki negatywnie wpływające na wydajność ich pracy. Były to:

- nieracjonalne metody pracy;
- nieracjonalny system wynagradzania;

- powszechne przekonanie robotników, że postęp techniczny i wzrost produkcji powoduje wzrost bezrobocia;
- przypadkowy dobór ludzi do pracy ([7], s. 14).

Obserwacje F. Taylora miały na celu głównie optymalizację pracy przynoszącą korzyści pracodawcy. Mimo iż rola pracowników była marginalizowana, a oni sami traktowani instrumentalnie, badacz zwrócił uwagę na korzyści płynące z wielu aspektów: psychofizycznego doboru ludzi do pracy, materialnego i niematerialnego motywowania ich do pracy oraz przeszkolenia w zakresie zadań i sposobów ich wykonywania. Badacz uznał za konieczne wykorzystywanie cech psychofizycznych w celu racjonalnego dopasowywania odpowiednich ludzi do konkretnych zadań. Był to początek rozwoju psychologii inżynierskiej. Taylor miał także świadomość, że robotnik podejmuje pracę wyłącznie w celu zdobycia wynagrodzenia, a zarobki odgrywają decydującą rolę w motywacji do pracy. Zastosował więc system wynagrodzenia w powiązaniu z akordową organizacją pracy i premiami za wykonanie zadań (takie ustalanie norm spotkało się później z zarzutem nadmiernego zawyżenia wymagań wydajności pracy). Uznał także, że warunkiem uzyskania wysokiej wydajności pracy robotnika jest stworzenie właściwych warunków organizacyjno-technicznych i socjalnych.

Taylorizm spotkał się ze zdecydowanym sprzeciwem robotników i związków zawodowych. Amerykańskie związki zawodowe określiły ten system jako „niehumaniczny i ohydny”, który „sprowadza ludzi do stanu zwykłych maszyn”. Wybuchły strajki, pojawiło się zjawisko świadomego ograniczania wydajności pracy. Ruch związkowy zarzucał F. Taylorowi nadmierną intensyfikację pracy, gdyż normy pracy uznano za zawyżone. Mimo to zastosowanie „naukowego zarządzania” wyraźnie podniosło poziom wydajności pracy. Wykorzystanie specjalizacji, wprawy, efektu organizacyjnego zintensyfikowało pracę ludzi i przyniosło sukces ekonomiczny, co z kolei przyczyniło się do upowszechnienia taylorizmu na świecie ([15], s. 135; [19], s. 37).

Od tego czasu wiele się zmieniło. Rozwinęły się kierunki, które coraz bardziej eksponują rolę ludzi w organizacji.

Kierunek administracyjny był spojrzeniem przez pryzmat całościowego i ogólnego ujmowania organizacji. Charakterystyczna dla niego jest duża uwaga poświęcona czynnikom determinującym sprawność organizacji, przy założeniu, że należy odrzucić dotychczasowe preferowanie uzdolnień technicznych, a zastosować zróżnicowanie uzdolnień kierowniczych. Z czasem w kierunku administracyjnym zaczęto większą wagę przywiązywać do socjologicznych aspektów organizacji. Pojawiło się pojęcie polityki kadrowej na oznaczenie czynności związanych z naborem pracowników, utrzymaniem stabilności kadry, stosowaniem bodźców zachęcających do wydajnej pracy, prowadzeniem dokumentacji kadrowej, a także szkoleniem. Konsekwencją rozwoju praktyki zarządzania stała się konieczność rozwiązania współczesnych problemów kierowania ludźmi w organizacji. Nastąpił rozwój szkoły behawioralnej. Jej przedstawiciele

podejmowali problematykę przyczyn niezadowolenia pracowników w miejscu pracy i sposobów rozwiązania tej kwestii, przyjmując założenie, że badania socjologiczne i psychologiczne dostarczą metod zarządzania, które pozwolą zapobiec rodzącym się konfliktom. W ramach szkoły behawioralnej pojawił się kierunek *human relations*. Jego podstawą teoretyczną były przede wszystkim eksperymenty E. Mayo w zakładach Western Electric Company w fabryce „Hawthorne Works”, które przeprowadzono w Chicago w latach 20. i 40. XX wieku. Zyskały one duży rozgłos i przyczyniły się do wyodrębnienia socjologii przemysłu. Koncepcje E. Mayo rozwijali i modyfikowali liczni badacze. Z biegiem czasu uformowała się grupa naukowców (A. Maslow, D. McGregor, R. Likert i inni), których nadrzędnym celem było dążenie do humanizacji procesów pracy. Byli oni twórcami kierunku behawioralnego i stali się prekursorami nowoczesnych systemów motywacyjnych. Bardziej kompleksowo problemami zarządzania ludźmi zajęła się szkoła systemów społecznych, która rozwinęła się w latach 50. ubiegłego wieku. Powstała pod wpływem nurtu strukturalnego w amerykańskiej teorii socjologii oraz dorobku tzw. psychologii postaci. Za jej twórcę uważa się Ch. Bernarda, dla którego punktem wyjścia stały się rozważania dotyczące cech jednostki ludzkiej i jej relacji do organizacji. Sformułowano definicję systemu społecznego jako dynamicznego zbioru części wzajemnie współzależnych ze względu na określony cel. Zasadniczym pojęciem metodologicznym w szkole systemów społecznych jest motyw więzi między elementami systemu społecznego. Niewątpliwym osiągnięciem szkoły systemów społecznych jest dostrzeżenie i rozwinięcie istoty organizacji przede wszystkim jako systemu społecznego, a nie tylko systemu techniczno-ekonomicznego. Istotnym elementem było zagadnienie uczestnictwa organizacyjnego i zachowań członków organizacji zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Jednak w charakterystyce szkoły systemów społecznych trzeba podkreślić, że preferując analizę psychosocjologiczną, pominięto aspekt materialny, zwłaszcza planowania i badania pracy, które odgrywają istotną rolę w organizacji ([26], s. 18–21).

W ostatnich latach, mniej więcej od przełomu stuleci, w nauce i praktyce kadrowej coraz częściej określa się pracowników mianem kapitału, a w miejsce lub obok terminu „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawia się „zarządzanie kapitałem ludzkim”. Postrzeganie ludzi jako zasobu różni się od postrzegania ich jako kapitału. Zasoby są nagromadzonym dobrem, które może być wykorzystywane w procesie produkcji, a efekty są uzależnione od ilości i jakości. Kapitał natomiast to kategoria finansowa i dynamiczna: to wartość, która przynosi wartość dodatkową. W konsekwencji takiego podejścia pracownicy oceniani są przez pryzmat osiągniętych wyników faktycznych, co wymusza rozwój narzędzi pomiaru tych efektów. W tym kontekście miarą wartości pracownika nie jest dopasowanie się do stawianych wymogów, lecz jego kreatywność i potencjał [10].

Przejęcie w postrzeganiu czynnika ludzkiego od zasobu do kapitału jest konsekwencją zmian zachodzących w zewnętrznym otoczeniu organizacji. Przewa-

ga konkurencyjna organizacji jest ściśle uzależniona od przewagi kapitału intelektualnego. Zatem istotnym zagadnieniem staje się pozyskanie i utrzymanie w organizacji odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Dlatego też realizacja funkcji personalnej w danej organizacji nabiera większego znaczenia, szczególnie w obszarze kształtowania oraz motywacji zespołów pracowniczych.

## 2. Istota motywowania

Pojęcie motywacji wyodrębnione zostało z ogółu nauk na początku XX stulecia. Pierwsze analizy zjawisk i problemów motywacyjnych pojawiły się wraz z wyodrębnieniem psychologii jako nauki oraz początkami naukowej organizacji i zarządzania. Motywację określa się jako proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione są dwa warunki:

- osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne;
- prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera [23].

Obiektem motywowania jest osobowość pracownika. Bywa ona definiowana w psychologii pracy jako szczególny i względnie trwały układ cech fizjologicznych i psychicznych człowieka. Ze względu na złożoność osobowości proces motywowania nie zawsze jest skuteczny. Przyczyną jego nieskuteczności jest z reguły brak dogłębnej znajomości nastawienia, oczekiwań i aspiracji człowieka w pracy. Podmiotami motywowania są – oprócz naczelnego kierownictwa firmy, które tworzy i wprowadza systemy bodźców ekonomicznych oraz pozaekonomicznych – bezpośredni przełożony oraz współpracownicy danej jednostki ([27], s. 34–35).

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Motywacja do pracy poddaje się kształtowaniu, które odbywa się drogą identyfikacji i doboru instrumentów motywowania, po uwzględnieniu z jednej strony celów przedsiębiorstwa i cech osobowościowych, z drugiej natomiast osobowych systemów wartości i oczekiwań pracowników ([8], s. 84; [20], s. 375). Zatem motywację należy rozumieć jako procesy lub czynniki, które powodują określone działanie pracowników w przedsiębiorstwie. Motywowanie opiera się więc na bezpośrednim włączaniu pracowników w nurt działalności firmy i zapewnieniu niezbędnego zaangażowania zatrudnionych w pracę i obowiązki, z myślą o najlepszym wykorzystaniu ich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa ([21], s. 178–182).

Proces motywowania zaczyna się od potrzeby albo odczucia pewnego braku, niedostatku. Amerykański psycholog A. Maslow zauważył, że aby prawidłowo funkcjonować w zespole i społeczeństwie, każdy człowiek powinien mieć za-



spokojone potrzeby z pięciu grup. Jest to powszechnie znana piramida potrzeb A. Masłowa, która obejmuje następujące poziomy:

- potrzeby biologiczne;
- bezpieczeństwo;
- akceptacja przez zespół;
- uznanie;
- poczucie samorealizacji [3].

Na tej podstawie opiera się większość systemów motywacyjnych. A. Masłow uważał, że aby osiągnąć wysoki poziom zadowolenia z pracy, pracownik musi kolejno zaspokajać coraz bardziej wysublimowane potrzeby.

Z punktu widzenia osiąganych celów istotą motywacji jest osiągnięcie takich zachowań podwładnych, które będą zgodne z wolą przełożonego i zapewnią realizację zadań wynikających z pełnionych ról organizacyjnych. Uogólniając, można powiedzieć, że celem motywacji jest pobudzenie pracowników do realizacji powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację i do dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości, zachęcanie ich do podejmowania trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych oraz wpływanie na rozwój osobowy i zawodowy ([11], s. 87–88). W literaturze wskazuje się dwa podstawowe źródła motywacji:

- motywację zewnętrzną – która oznacza, że podejmowana aktywność jest konsekwencją przymusu zewnętrznego;
- motywację wewnętrzną, która wynika z pojawiających się samoczynne bodźców, sprawiających, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku.

Z motywacją zewnętrzną wiąże się przede wszystkim rozbudowany różnorodny system nagród i kar, połączony ze szczegółowym informowaniem o warunkach otrzymania jednych albo drugich. Oznacza to, że pracownik w zamian za nagrodę spełni oczekiwania pracodawcy i podejmie określone działania, unikając ukarania. Takie działanie uzależnia występowanie pożądaných zachowań jedynie od chęci uzyskania nagrody. Potocznie system taki określany jest mianem „metody kija i marchewki”. Jego zwolennicy uważają, że kary i nagrody są jedynym skutecznym sposobem motywowania ludzi do pracy. Natomiast z punktu widzenia zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich kary i nagrody nie mają żadnych zalet, mają natomiast wiele wad:

- podkreślają niepartnerski stosunek między stronami;
- preferują posłuszeństwo i lizusostwo w miejsce samodzielności;
- eliminują potrzebę racjonalnego działania człowieka silnego;
- zniechęcają słabszego do podejmowania wysiłku i ryzyka;
- ograniczają działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na nagrodę;
- sugerują, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli [3].

Nie jest prawdą, że nagrody i kary stosowane z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp. mogą spełniać pozytywną rolę.

Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomogą, to na pewno nie zaszkodzą. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie nagród, bez kar, może być skuteczne. Natomiast działanie w jakimś zakresie z motywacji własnej wzmacnia chęć coraz lepszego działania w tym właśnie zakresie. Na człowieka oddziałują wewnętrzne bodźce, takie jak odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stanowiąca wyzwanie praca oraz możliwości awansu. Podjęte działania zaspokajają indywidualną potrzebę robienia czegoś właściwie, a nie wynikają ze strachu przed karą ([3], [18]).

Należy zauważyć, że czynniki motywacji działające wewnątrz organizacji stymulują poszukiwanie nowych rozwiązań poprzez eksperymentowanie, spotkania i dyskusje. Natomiast czynniki działające na zewnątrz, przede wszystkim finansowe, zwiększają dążenie pracowników do podporządkowania się zasadom lub technicznym warunkom wykonywania określonych zadań. Zwiększanie zakresu motywatorów ilościowych powoduje zmniejszenie skłonności do ponoszenia ryzyka, a premiuje zgłaszających rozwiązania drobne i proste ([1], s. 427).

Motywowanie opiera się na stosowaniu odpowiednio dobranych instrumentów zwanych motywatorami. Ów zestaw instrumentów stanowi system motywacyjny, w skład którego wchodzi czynniki, działania i zasady tworzące bodźce kształtujące zachowania pracowników. Potrzeba posiadania takiego systemu wynika z różnego postępowania ludzi na gruncie pracy. Ważne jest stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który zapewniłby stałe zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu firmy, zachęcałby do podwyższania kwalifikacji i dawał szczerą satysfakcję z pracy, a więc był efektywny ([16], s. 113).

Efektywność systemu można osiągnąć, wykorzystując komponenty, które są w danej sytuacji dostosowane do wewnętrznej motywacji pracownika, uzależnionej od takich czynników, jak:

- percepcja;
- poglądy i wartości;
- zainteresowania;
- uczucia;
- osobowość ([24], s. 204).

Czynniki motywacyjne dzielą się na środki przymusu, środki zachęty i środki perswazji.

- Środki przymusu – to wszelkie nakazy i zakazy oraz rady przełożonych, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte na siebie dobrowolnie, zmuszające do określonego zachowania i działania w organizacji.
- Środki zachęty – to wszelkie obietnice dawane pracownikowi, które obejmują bodźce materialne oraz niematerialne.
- Środki perswazji – to środki motywacyjne odwołujące się do motywacji wewnętrznej, wynikające z wzajemnej negocjacji czy konsultacji motywującego i motywowanego ([4], s. 79).



Efektywność systemu motywacyjnego zależy od szeregu czynników, takich jak wykorzystywany w praktyce układ rodzajowy czynników, działań i zasad kształtujących zachowania pracowników, konsekwencja w stosowaniu ustalonych zasad, czytelność przyjętego systemu, oczekiwania pracowników, kształtowane między innymi przez ich poglądy, normy i wartości oraz potrzeby i wewnętrzne motywy postępowania ([16], s. 113).

Rozwój poglądów na motywowanie do pracy przeszedł ewolucję od prostych zachęt płacowych do rozbudowanego systemu zarządzania kapitałem społecznym. Doniesienia literaturowe, a także praktyka zarządzania wskazują, że współczesne systemy motywacyjne odchodzą od stosowania „metody kija i marchewki”, a opierają się na podmiotowym traktowaniu i zaspokajaniu potrzeb społecznych i ekonomicznych pracownika. Ich podstawowym założeniem jest integracja celów pracownika z celami organizacji. Istotą efektywnego systemu motywacyjnego jest stosowanie czynników dostosowanych do specyfiki organizacji oraz jej kultury, co umożliwi uzyskanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników.

W dalszej części artykułu skupiono się na cechach nowoczesnych systemów motywacyjnych oraz motywatorach stosowanych w organizacjach.

### 3. Możliwości nowoczesnych systemów motywacyjnych

Skuteczny system motywacyjny mobilizuje pracowników do bardziej wydajnej pracy, a jednocześnie zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania ([2], s. 14). Zatem powinien on spełniać cztery ważne warunki:

- docenianie w konstrukcji systemu znaczenia indywidualnych celów, aspiracji, hierarchii wartości pracowników, aby doprowadzić do zgodności z celami organizacji jako całości;
- indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników;
- różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników, a tym samym szersze wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych;
- doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłaścicieli firmy, a nie pracowników najemnych ([22], s. 112).

Przy konstruowaniu systemów motywacyjnych współczesnych organizacji konieczne jest także przestrzeganie dwóch zasad – indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania. Oznacza to potrzebę tworzenia w firmie układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia. Uzyskuje się wówczas oddziaływanie na pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji. Dlatego do właściwego motywowania konieczne jest zastosowanie całego zbioru, czyli systemu sił, czynników i instrumentów oddziałujących na pracownika ([29], s. 218).

Czynniki oddziaływania motywacyjnego, a więc wszystkie te elementy, które zachęcają do efektywnej pracy, można podzielić na:

- płacowe;
- materialne pozapłacowe;
- niematerialne.

Aby optymalnie wykorzystać możliwości wywierania wpływu na ludzi, poszczególne elementy powinny być dobrane w sposób umożliwiający osiągnięcie efektu synergii. Systemy motywowania różnią się w warunkach poszczególnych przedsiębiorstw, ale nawet w warunkach jednego przedsiębiorstwa mogą i często są zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych grup zatrudnionych pracowników [13].

W grupie motywatorów płacowych dominującą rolę pełni wynagrodzenie zasadnicze uzupełnione o składniki ruchome i nieruchome, czyli dodatki stażowe, funkcyjne, specjalne itp. Dla maksymalizacji motywacyjnego oddziaływania płac istotne jest osiągnięcie kompromisu między możliwościami pracodawcy a oczekiwaniami pracownika. Nie jest to łatwe, ale gdy organizacji zależy na długofalowym rozwoju, przy najlepszym wykorzystaniu kwalifikacji kapitału ludzkiego, zasada motywacyjnego kształtowania płac staje się koniecznością. W literaturze przyjmuje się, że system wynagrodzeń powinien być oparty na zasadach:

- sprawiedliwości;
- promowania rozwoju osobistego pracowników;
- maksymalnego upelnomocnienia;
- elastyczności;
- wynagradzania osiągnięć ([9], s. 161–165).

Coraz więcej organizacji dochodzi do wniosku, że płaca uzależniona od efektów bardziej motywuje do podejmowania wysiłku niż płaca stała. Dlatego wykorzystywany jest system premiowania. Motywujące znaczenie premii polega przede wszystkim na tym, że ma ona większy związek z bieżącą efektywnością pracy osiąganą przez pracownika niż jego płaca zasadnicza. Istotą premii jest to, że warunkiem jej uzyskania jest przestrzeganie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów, które powinny być wymierne, by można je było skutecznie kontrolować. Decyzja o premii nie może być uzależniona tylko i wyłącznie od uznania przełożonego, nie może również opierać się na kryteriach nieznanych pracownikowi lub zmieniających się w poszczególnych okresach. Dobrze skonstruowany system premiowania dyscyplinuje pracowników, narzucając im pożądane postawy i standardy efektywności. Główną przesłanką stosowania premii jest wzmocnienie motywacji pracowników do osiągania konkretnych celów, z reguły w krótszym horyzoncie czasowym [21].

Najnowsze zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi polegają na zwróceniu się w stronę pracownika – jego potrzeb, oczekiwań, planów czy marzeń. System wynagradzania powinien być adekwatny do tego i spełniać oczekiwania zatrudnionych. Wynagrodzenie bowiem jest dla pracownika nagrodą za wykonywaną

pracę, a nagroda, już ze swojej definicji, jest dla osoby nagradzanej atrakcyjna i pożądana. Z tego też powodu dużą popularnością cieszą się formy wynagrodzeń zwane programami kafeteryjnymi. Ich podstawowa zaleta polega na możliwości wyboru rodzaju nagrody przyznawanej za określone osiągnięcie w pracy. Dzięki takiemu systemowi wynagradzania pracowników, a tym samym ich motywowania, zmniejszeniu ulec może zjawisko wypalenia zawodowego czy problem niskiego poczucia własnej wartości. Nagrody, spośród których pracownicy mogą wybierać, nie mają charakteru wyłącznie materialnego. Często są to na przykład: dzień wolny od pracy, zagraniczna wycieczka, możliwość przychodzenia do pracy przez jakiś czas godzinę później. Nagrody te nie są drogie z punktu widzenia kosztów ponoszonych przez pracodawcę. Jednak polskie organizacje rzadko stosują programy kafeteryjne – są one trudne do skonstruowania, a jeszcze bardziej pracochłonne jest administrowanie nimi. Jest również drugi powód ich niewielkiej popularności. Programy kafeteryjne spełniają swoją funkcję motywacyjną, kiedy podstawa wynagrodzenia zasadniczego danego pracownika jest odpowiednio wysoka, tj. kiedy pracownik ma zapewnione podstawowe środki utrzymania dzięki otrzymywanemu co miesiąc wynagrodzeniu zasadniczemu [25].

Obok programów kafeteryjnych funkcjonują również kompensaty pracy. Są one związane z charakterem wykonywanej pracy oraz wymaganiami stawianymi na danym stanowisku i służą zrekompensowaniu uciążliwości wykonywanej pracy. Wśród najczęściej stosowanych kompensat pracy należy wskazać:

- samochód służbowy,
- telefon komórkowy,
- ubranie służbowe,
- fundusz reprezentacyjny,
- ubezpieczenie na życie,
- usługi zdrowotne itd. ([5], s. 41).

Silne oddziaływanie motywacyjne kompensat wiąże się z zaspokojeniem potrzeby uznania. Stanowią pewne wyróżnienie, a więc dają poczucie prestiżu, podniesienia statusu zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, lub podkreślenia rangi funkcji pełnionej przez pracownika.

Rozwój zasobów ludzkich to bodaj najistotniejszy czynnik przewagi konkurencyjnej. Dlatego wszelkie działania związane ze szkoleniami i doskonaleniem zawodowym mają bardzo istotne znaczenie jako motywatory pozapłacowe. Inwestowanie w pracowników umacnia więzi obustronne. Dla pracownika jest to poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, dla pracodawcy – pewność posiadania wykwalifikowanej kadry, odpowiadającej specyfice jego potrzeb. Zatem dla nowoczesnych organizacji istotne jest stałe monitorowanie potrzeb szkoleniowych oraz tworzenie kompleksowych programów szkoleń, z uwzględnieniem każdego pracownika indywidualnie. Często jednak pracodawcy traktują szkolenia jako koszt, a nie inwestycję w pracowników, która może zaowocować wymiernymi korzyściami w przyszłości ([6]; [28], s. 98).

Pozostałe składniki wynagrodzenia to przede wszystkim składniki gwarantowane prawem, tj. godziny nadliczbowe, nagrody jubileuszowe czy odprawy emerytalno-rentowe. Ich wysokość reguluje głównie kodeks pracy, który określa zasady kształtowania tych składników. Jednak i same organizacje mogą przyjąć bardziej lub mniej korzystne zasady [25].

Wydaje się, że motywacyjna funkcja płac jest bezdyskusyjna, aczkolwiek zdarza się, że nie oddziałuje ona na pracowników tak, jak oczekuje organizacja. Można oczywiście przeanalizować przyczyny takiego stanu rzeczy, ale można również zastanowić się nad motywatorami niematerialnymi. Bodźce niematerialne są to wszelkie oddziaływania – pochwały, nagany, opinie, wyróżnienia, awanse, prawidłowy podział zadań, zwiększenie atrakcyjności pracy, stopnia swobody itp. Z motywacyjnego punktu widzenia istotne znaczenie ma też zapewnienie wysokich standardów pracy poprzez dbałość o komfort i bezpieczeństwo pracowników. Ważnym elementem jest atmosfera i życzliwość w środowisku pracy oraz poprawne stosunki międzyludzkie. Klimat, w którym pracownik czuje się dobrze, wpływa na lepsze rezultaty jego pracy [13].

Bardzo istotnym elementem motywowania pozamaterialnego jest sprzyjająca organizacja pracy. Jest ona wykorzystywana jako wszechstronny i względnie tani środek motywowania oraz jako sposób umożliwiający udział pracowników w zarządzaniu. Obecnie stosuje się rozmaite motywacyjne formy organizacji pracy. Właściwie dobrane dają możliwość kierowania własnym czasem i wydajnością oraz pozwalają na zaspokojenie potrzeb osobistych, a tym samym uzyskanie większej satysfakcji z pracy. Ich siła motywacyjna jest uzależniona od wielu czynników, między innymi od wieku, kwalifikacji zawodowych, wzorców kulturowych czy pochodzenia społecznego pracownika. Chcąc wykorzystać możliwości wynikające z organizacji pracy, pracodawca ma do dyspozycji choćby znane sposoby przeciwdziałające monotonii i rutynie na stanowisku pracy: rotację, poszerzanie zakresu działalności, wzbogacanie pracy oraz grupowe formy organizacji pracy. Zwiększenie poziomu motywacji pracowników osiąga się, wykorzystując zarządzanie partycypacyjne i *empowerment*, będące zachętą do angażowania się w proces podejmowania decyzji i rozwijania realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Awans, nieodłączny element rozwoju pracownika, jest jednym z najważniejszych i najbardziej skutecznych sposobów motywowania. Pracownicy wysoko cenią możliwość przejścia na wyższe stanowisko, jasne ścieżki kariery oraz wspieranie rozwoju zawodowego. Należy podkreślić, że każdy człowiek rozumie awans inaczej i co innego jest dla niego ważne. Nie wszyscy dążą do funkcji kierowniczych, niektórzy wolą samodzielne stanowiska i interesującą pracę. Dlatego przez awans rozumie się nie tylko awans pionowy, ale także poziomy – w postaci zwiększenia kompetencji, zadań, rozwinięcia pracy o nowe elementy. Ważne jest także, by taki awans był poparty wzrostem wynagrodzenia. Należy więc indywidualnie rozpatrywać każdy przypadek, aby żaden nie stracił mocy

motywacyjnej. Zasadniczo realizacja aspiracji zawodowych pracowników nie jest celem firmy, jednak pozwala jej osiągać własne cele rozwojowe. Dlatego zadaniem organizacji jest pomoc i ułatwianie podwyższania kwalifikacji oraz stopniowe awansowanie, w miarę spełniania wymagań firmy ([6]; [14], s. 101).

Nowoczesne systemy motywacyjne są wypadkową wszystkich wymienionych składników. Każda organizacja buduje swój własny system, który jest mniej lub bardziej skuteczny. Należy zatem rozważać połączenie form partycypacji pracowniczej, nagród pieniężnych za osiągnięcia, rotacji w pracy oraz premii za wysoką jakość. Listę tę można uzupełnić o rozwinięte programy szkoleń oraz wprowadzanie konkurencji między grupami pracowniczymi ([12], s. 430; [17], s. 88; [28], s. 98).

Ludzie pracują w organizacji głównie dlatego, że potrzebują pieniędzy, ale wbrew obiegowej opinii nie zawsze one są podstawowym motywatorem działania. Pieniądze mogą zapewniać pozytywną motywację w odpowiednich okolicznościach, jednak w Polsce wciąż nierzadko posiadanie pracy jest stawiane wyżej niż zarobki. Niemniej w sytuacji, gdy poziom wynagrodzeń jest satysfakcjonujący, silniej oddziałującymi elementami stają się bodźce niematerialne – środowisko pracy, życzliwi współpracownicy, poczucie uznania i doceniania mają większe znaczenie niż sama płaca. Zdarza się, że nawet dobrze wynagradzani pracownicy rezygnują z pracy w miejscu o niesprzyjającej atmosferze.

## Podsumowanie

Niniejszy artykuł miał na celu przedstawienie dwóch zagadnień: zmianę w postrzeganiu ludzi w organizacji i wskazanie, że nowoczesne systemy motywacyjne mają do dyspozycji szereg instrumentów motywujących do działania, niekoniecznie „metodę kija i marchewki”. Pojęcie „zasób ludzki” uległo dewaluacji wtedy, kiedy źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji stała się wiedza. Pracownicy i drzemący w nich potencjał stali się dobrem strategicznym organizacji, kluczowym czynnikiem decydującym o jej przetrwaniu i rozwoju. Istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest podejmowanie licznych decyzji dotyczących właściwego doboru, podziału pracy, szkolenia, oceny, a nade wszystko motywowania. Obok maksymalizacji zysku i sukcesu finansowego organizacji, ważnym elementem jest dbałość o stworzenie dogodnych warunków pracy i możliwości rozwoju pracowników. W środowisku pracy zachodzi ścisła korelacja pomiędzy potrzebami człowieka a jego motywacją do pracy. Motywacja, rozumiana jako gotowość do podejmowania określonych działań, zawsze była podstawą wydajniejszej pracy, a motywowanie – głównym sposobem zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji. Mimo iż istnieje wiele różnorodnych teorii motywacji, w praktyce trudno jest ustalić uniwersalne zasady systemów motywowania pracowników. Skonstruowanie systemu motywacyjnego jest

bowiem kompromisem między potrzebami i możliwościami pracodawcy a oczekiwaniami pracowników. Stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który prowadzi do osiągania korzyści mających wymiar materialny i pozamaterialny dla obu zainteresowanych stron, nie jest zadaniem łatwym. Jednak organizacje dysponują różnorodnymi motywatorami płacowymi i pozapłacowymi, a także szerokim asortymentem środków niematerialnych, które stwarzają możliwości skutecznego wywierania wpływu na ludzi i zwiększania ich zaangażowania w rozwój organizacji.

## Literatura

- [1] Ahmed P.K., Loh A.Y.E., Zairi M., *Cultures for continuous improvement and learning*, „Total Quality Management” 1999, no. 4–5, Carfax Publishing Company, London 1999.
- [2] Baron-Puda M., *Wybrane zagadnienia projektowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2007, nr 2.
- [3] Blikle A., *Doktryna jakości*, [http://www.umbrella.org.pl/archiwum/doc/doktryna\\_jakosci.htm](http://www.umbrella.org.pl/archiwum/doc/doktryna_jakosci.htm), 2011 [stan z 8.07.2013].
- [4] Czarniawska B., *Motywacyjne problemy zarządzania*, Warszawa 1980, [cyt. za:] Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
- [5] Czubakowska K., *Wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe w systemie motywacyjnym pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 387, „Prace Katedry Rachunkowości”, nr 24, Szczecin 2004.
- [6] *Efektywny system motywowania kluczem do sukcesu organizacji*, Human Resources Center, Europejski Portal Pracy 2009, <http://hrc.pl/index.php?dzid=0&did=1676&part=3> [stan z 15.08.2013].
- [7] Friedman G., *Maszyna i człowiek*, Książka i Wiedza, Warszawa 1966.
- [8] Gableta M. (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.
- [9] Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [10] Jamka B., *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, [w:] *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw*, <http://www.praktyczna.teoria.pl/czynnik-ludzki/>, 2009 [stan z 8.07.2013].
- [11] Jaworski W., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, WSM, Gdynia 1997.
- [12] Kanji K.G., Kristensen K., Dahlgaard J., *Quality motivation*, „Total Quality Management” 1995, no. 4, Carfax Publishing Company, London 1995.



- [13] Kopertyńska M.W., *Systemy motywacyjne w przedsiębiorstwie*, [http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/\\_c/6/materialy\\_\\_\\_kopertynska\\_sp\\_dr\\_w\\_szumowski\\_3\\_.pdf](http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/_c/6/materialy___kopertynska_sp_dr_w_szumowski_3_.pdf), 2011 [stan z 10.07.2013].
- [14] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- [15] Koźmiński A.K. (red.), *Współczesne teorie organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1983.
- [16] Koźuch B. (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Nauka-Edukacja, Warszawa 1999.
- [17] Kristensen K., Dahlgaard J., *Quality motivation in east Asian countries*, „Total Quality Management” 1993, no. 1, Carfax Publishing Company, London 1993.
- [18] Kubat M., *Pozafinansowe czynniki motywacyjne w pracy*, [http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz\\_pozafinansowe\\_czynniki\\_motywacyjne\\_w\\_pracy.pdf](http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_pozafinansowe_czynniki_motywacyjne_w_pracy.pdf), 2009 [stan z 5.08.2013].
- [19] Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
- [20] Michalik K., *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 2.
- [21] Mikrut A., Tomaszewicz R., *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Seria: Ekonomia”, Lublin 2009, nr 1 (1/2009).
- [22] Osuch J., *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Zeszyty Naukowe Sectio A”, Ostrowiec Świętokrzyski 2012.
- [23] Pawłowska B., *Teorie motywacji*, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, [http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp\\_Pawlowska/res/proces\\_motywacji.pdf](http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/proces_motywacji.pdf) [stan z 15.08.2013].
- [24] Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [25] Pęczek J., *Tendencje w motywowaniu do pracy*, Sedlak & Sedlak, <http://praca.wp.pl/title,Tendencje-w-motywowaniu-do-pracy,wid,5245351,wiadomosc-kariera-zarobki.html>, 2004 [stan z 18.08.2013].
- [26] Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, AGH, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
- [27] Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009.
- [28] Pun K.F., Chin K.S., Gill R., *Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises*, „Total Quality Management” 2001, no. 2001, Carfax Publishing Company, London 2001.
- [29] Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.

## **Influencing People – the Possibilities Arising from the Use of New Incentive Schemes**

**Summary:** In the twenty-first century, there was a change in the perception of the people in the organizations of the social subsystem to human capital, which also contributed to the professionalization of human resources policy. Employees are the most valuable potential of each organization, which means that without the active involvement and support you can not achieve the organization's objectives. Therefore, the issue of motivation is becoming increasingly important. The essence of motivation is to influence employees, using a range of instruments called motivators, representing a total incentive system. This system through incentives shaping organizational behavior is to encourage employees to engage in their work in the best interests of the organization, identify with the objectives of the organization, and thus the proper execution of tasks at the same time the satisfaction of both parties. Therefore, incentive systems should offer a wide range of solutions to cater for the different needs of employees. Today's incentive schemes aimed at creating the conditions that the employee he wanted to do what was expected of him with pleasure, the feeling of belonging to the organization, including the need for achievement and the importance of work. Therefore, financial incentives need to be supplemented by intangible factors like climate and building a corporate culture that will make people to work in it with satisfaction. Modern motivational systems, which are placed on human interaction and the organizational culture may in the long term guarantee to be bound by the employee with the organization. This article aims to bring the issue of the use of modern motivational systems in organizations.

**Keywords:** employees, personnel management, human resources.