



zultatu, oczywiście w zależności od celów, jakie sobie postawił. Motywacja jest procesem złożonym, a tym samym kierowanie nią wymaga wiedzy i umiejętności.

Wyróżnia się wiele sposobów motywacji pracowników, może ona przybierać formę materialną, jak i niematerialną. Motywacja zachodzi pod wpływem bodźców pozytywnych i negatywnych. Pozytywne bodźce motywacyjne mają za zadanie nakłonić pracownika do pożądanego zachowania z punktu widzenia organizacji. Bodźce negatywne mają zniechęcić do niepożądanego zachowania i pobudzić pozytywne.

### **Pozapłacowe instrumenty motywowania**

Pieniądze nie są jedynym sposobem nagradzania pracowników. Co-raz częściej to bodźce niematerialne mają większe znaczenie motywacyjne. Pełnią funkcję zachęt w dwojaki sposób:

- jako narzędzia, które wspierają bodźce materialne. Oceny, pochwały czy nagany często towarzyszą bodźcom niematerialnym;
- jako bodźce autonomiczne, które są stosowane niezależnie lub współdziałają z materialnymi<sup>1</sup>.

Najczęściej stosowane pozamaterialne środki i czynniki pobudzające motywacji:

- możliwość awansu i kreowania własnego wizerunku;
- szacunek i uznanie;
- prestiż firmy;
- ciekawa i urozmaicona praca;
- jasne kryteria awansu;
- satysfakcjonująca treść pracy;
- partycypacja pracowników;
- dobra atmosfera w pracy;
- odpowiednia komunikacja;
- elastyczne formy pracy;
- niski poziom stresu;
- stabilizacja i pewność zatrudnienia;
- odpowiednia kontrola pracy;
- równowaga między pracą, a życiem osobistym.

### **Awansowanie jako element motywacji**

Niewielu ludzi spędza całą swoją karierę zawodową w jednym miejscu pracy na tym samym stanowisku. Zazwyczaj zmieniają stanowisko w organizacji lub organizację. Zarówno w interesie organizacji oraz pracownika jest planowanie postępów kariery zawodowej<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa 1999, s. 202.

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 447.

Awansowanie pracownika niewątpliwie jest bardzo silnym narzędziem motywacyjnym, które zaspokaja potrzebę szacunku, wpływa korzystnie na samoocenę oraz motywuje do osiągnięcia jeszcze lepszych wyników w przyszłości. Możliwość awansu jest bardzo ważna dla ludzi młodych, którzy zazwyczaj zaczynają pracę na najniższych stanowiskach. Awans powinien być odpowiedni do zasług pracownika, czyli sprawiedliwy. Wówczas wpływa pozytywnie nie tylko na samego pracownika, ale również na jego współpracowników oraz podwładnych. niesprawiedliwy awans psuje morale pracowników, osłabia więzi, wywołuje frustrację oraz chęć zmiany miejsca pracy. Równą szansę awansu powinni mieć wszyscy zdolni i kreatywni pracownicy. O awansie nie powinny decydować tzw. układy<sup>3</sup>.

Ścieżka awansu to ciąg kolejno uporządkowanych stanowisk, na które przechodzi pracownik, jeśli spełnia wymagania dla danego stanowiska. Wymaga sprecyzowania zasad, jasnych kryteriów i warunków, jakie pracownik powinien spełnić chcąc awansować. Ścieżki awansu są ważnym narzędziem motywowania dla osób, które wiążą swoją karierę zawodową z daną firmą.

Rodzaje ścieżek awansu<sup>4</sup>:

- poziome;
- pionowo-poziome;
- pionowe.

Najczęściej ścieżka kariery oparta jest na awansach pionowych, czyli polega na powierzeniu pracownikowi kolejnego stanowiska w ścieżce awansu. Awanse poziome oparte są na poszerzaniu specjalistycznej wiedzy, zdobywaniu doświadczenia, wykonywaniu coraz trudniejszych zadań, co pozwala pracownikowi stać się ekspertem w konkretnej dziedzinie. Pracownicy często są zainteresowani przesunięciami pomiędzy działami, co daje im możliwość zdobycia nowego doświadczenia, poszerzenia swojej wiedzy i możliwości zawodowych – są to awanse pionowo-poziome<sup>5</sup>.

Korzyści wynikające z wprowadzenia ścieżki kariery:

- przyciąganie i zatrzymywanie najbardziej utalentowanych pracowników,
- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników,
- wzrost lojalności i poczucia przywiązania do firmy,
- brak konfliktów i nieporozumień w związku z awansowaniem i przyznawaniem nagród,
- znaczne uproszczenia procesów decyzyjnych w kluczowych aspektach polityki personalnej.

Każda organizacja powinna posiadać jasną strukturę organizacyjną oraz precyzyjnie określone kryteria awansu. Pracownicy muszą mieć przejrzystą i realistyczną ścieżkę kariery, która jest możliwa do zrealizowania wewnątrz firmy. Powinni posiadać świadomość, która ze ścieżek rozwoju

<sup>3</sup> B. Kuc, *Zarządzanie...*, op. cit, s. 202.

<sup>4</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 86.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 86.

zawodowego jest dostępna w firmie i może im pomóc w dotarciu na określone stanowisko.

## Partycypacja pracowników

Partycypacja jest rozumiana jako branie w czymś udziału. Partycypacja pracownicza to współdziałanie pracowników w rozwiązywaniu problemów organizacji, jej własności i wynikach finansowych. Zakres partycypacji jest inny w różnych krajach, ze względu na kulturę<sup>6</sup>.

Zwiększenie udziału pracowników w kształtowaniu i wdrażaniu nowych projektów oraz podejmowaniu decyzji finansowych ma bardzo duże znaczenie w procesie motywacji pozapłacowej. Obecnie pracownik traktowany jest jako największy zasób firmy, można zaobserwować zwiększenie jego odpowiedzialności oraz partycypacji w zarządzaniu interesami firmy. To właśnie czynne uczestnictwo pracowników w procesie zarządzania daje możliwość głębszego poznania i zrozumienia projektów organizacji oraz zachęca do ich realizacji<sup>7</sup>.

Wyróżnia się partycypację bezpośrednią i pośrednią. Partycypacja bezpośrednia obejmuje osobisty udział pracowników w procesie zarządzania. Jest możliwa w stosunkowo małej grupie pracowników. Typową formą są spotkania z pracownikami, czyli zebrania, których przedmiotem są z góry określone problemy związane z pracą na konkretnych stanowiskach<sup>8</sup>. Partycypacja pośrednia opiera się na różnych formach reprezentacji pracowników wybieranych przez nich samych z zastosowaniem obowiązujących przepisów lub procedur zakładowych. Takie przedstawicielstwa są wyposażone w uprawnienia do współdziałania, prowadzenia negocjacji, konsultacji, rozwiązywania sporów. Podstawowa forma partycypacji pośredniej to udział przedstawicieli pracowników w organach władzy zakładu, wspólne podejmowanie decyzji przez kierownictwo i reprezentację pracowniczą oraz opiniowanie projektów, przedkładanie własnych wniosków, kontrola realizacji decyzji<sup>9</sup>. Partycypacja pracowników może przyjmować postać czynną lub bierną (tabela 1).

Tabela 1. Osiem poziomów partycypacji według W. Tegtmeiera

Partycypacja bierna	Partycypacja czynna
Prawo do informacji	Prawo do wyrażania sprzeciwu
Prawo do wysłuchania	Prawo do wyrażania zgody
Prawo do wypowiedzania się	Prawo do wspólnego rozstrzygnięcia
Prawo do doradzania	Prawo do wyłącznego rozstrzygnięcia

Źródło: K. Piotrkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa 2000, s. 51.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 152.

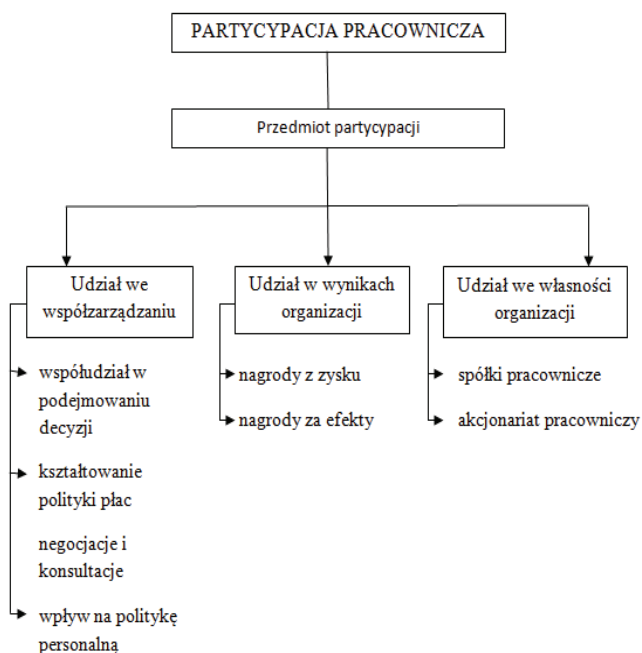
<sup>7</sup> B. Kuc, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 202.

<sup>8</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 231.

<sup>9</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, Plotext, Warszawa 2003, s. 320.

Zakres partycypacji pracowników zależy od stylu kierowania i stopnia samodzielności pracowników. Współdział pracowników w kierowaniu jest ważny i potrzebny. Właśnie dzięki partycypacji pracownicy zdobywają bardziej szczegółową wiedzę dotyczącą wykonywania poszczególnych zadań oraz potrafią bardziej realnie ocenić sytuację, zgłaszane wnioski i reklamacje. Pracownicy, którzy mają wpływ na podejmowane w organizacji decyzje, czują się bardziej dowartościowani, pobudza ich to do większego zaangażowania i inicjatywy. Przejawiają bardziej pozytywne nastawienie do pracy, ważne w realizacji trudnych zadań. Współdział pracowników w zarządzaniu może przybierać różne formy (rys. 1)<sup>10</sup>:

- codzienne lub okresowe spotkania, narady pracowników z kierownikami na temat planowanych zadań, podziału i organizacji pracy, trudności w ich realizacji, usprawniania organizacji pracy oraz jakości i terminowości pracy;
- negocjacje, konsultacje i referendum przeprowadzane w ważnych sprawach pracowniczych;
- powoływanie autonomicznych grup o dużej samodzielności decyzyjnej do wykonywania zadań;
- powoływanie organów przedstawicielskich reprezentujących wszystkich lub zrzeszonych pracowników.



Rysunek 1. Zakres partycypacji pracowniczej  
Źródło: Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 153.

<sup>10</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s.153.

Partycypacja w zarządzaniu zmniejsza prawdopodobieństwo i ostrość wystąpienia konfliktów. Prowadzi do zwiększenia odpowiedzialności pracowników, ułatwia procesy decyzyjne, prowadzi do zmniejszenia zbędnych kosztów oraz zwiększa satysfakcję i pobudza pracowników do większej kreatywności.

### **Świadczenia pozapłacowe**

Pozapłacowe narzędzia motywowania nie są nowością na rynku pracy. Jeszcze przed przemianami gospodarczymi pracownicy kolei mogli liczyć na bezpłatne przejazdy, inni cieszyli się takimi przywilejami jak przyzakładowe przedszkola dla dzieci, darmowe wczasy lub mieszkania zakładowe. Wraz z postępem czasu i technologii zmieniły się sposoby motywowania.

Obecnie do najczęściej stosowanych i najbardziej pożądanых przez pracowników benefitów i kafeterii można zaliczyć:

- samochód służbowy;
- laptop;
- telefon komórkowy;
- mieszkanie służbowe;
- opieka medyczna;
- ubezpieczenie na życie;
- staże zagraniczne;
- stypendia;
- finansowanie szkoleń;
- bony towarowe;
- wyjazdy integracyjne;
- karnety na basen lub siłownię;
- bilety do kina lub teatru;
- pracownicze programy emerytalne;
- nisko oprocentowane pożyczki mieszkaniowe;
- służbowa karta kredytowa;
- własne miejsce parkingowe.

Mimo krytyki benefity są bardzo ważną częścią systemu motywacyjnego. Cele realizowane przez benefity to zwiększenie atrakcyjności wynagrodzeń, unikanie zbyt wysokich podatków, utrzymanie cennych pracowników, dbanie o zdrowie i kondycję pracowników, ułatwienie wykonywania pracy, pomoc w sprawach bytowych, stosowanie dodatkowych wyróżnień i nagród. Jako cel ogólny benefitów możemy określić większą dbałość o pracownika w pracy, w życiu rodzinnym oraz pomoc materialną. Pakiet świadczeń odgrywa rolę motywatora i skłania do efektywnej pracy, gdy jest możliwy wybór benefitów, które pracownik uważa za atrakcyjne. Przy jednolitym pakiecie benefitów organizacja może narażać się na ryzyko, ponieważ nie wszyscy pracownicy są zainteresowani np. karnetem na basen<sup>11</sup>. Aby

---

<sup>11</sup> Ibidem, s. 214-217.

świadczenia pozapłacowe spełniały funkcję motywującą, powinny być dobrane do potrzeb i oczekiwań pracowników.

## Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna

Motywacja wewnętrzna dotyczy bezpośrednio wykonywanej pracy, ma na celu podniesienie wewnętrznej wartości działania, zwiększenie atrakcyjności zadań, partycypacji w podejmowaniu decyzji oraz swobody działania. Wzmocnienie motywacji wewnętrznej można uzyskać poprzez współpracę, zadowolenie, decyzyjność oraz zaufanie. Sprawia, że pracownik wykonuje zadania z powodu osobistych zainteresowań i chęci doskonalenia się. Należy ją kształtować poprzez zainteresowanie pracą, zaangażowanie w wykonywanie zadań oraz identyfikowanie się z firmą.

Motywowanie zewnętrzne to wpływanie to potrzeby pracowników, zmienianie ich zachowań. Sprowadza się do stosowania różnego rodzaju nagród i kar, wyróżnień, pochwał publicznych oraz okazywaniu sympatii.

Tabela 2. Niematerialne środki pobudzania motywacji

Wewnętrzne	Zewnętrzne
możliwość awansu dobra atmosfera w pracy odpowiednia komunikacja partycypacja pracowników satysfakcjonująca treść pracy właściwa kontrola pracy elastyczne formy płacy niski poziom stresu	szacunek uznanie pochwały ocena pracowników

Źródło: opracowanie własne.

## Szacunek i uznanie

Szacunek i uznanie to najważniejsze formy motywowania niematerialnego. Pracownicy poprzez wyraz uznania i pochwały zaspokajają pragnienie docenienia ich pracy, włożonego wysiłku i osiągniętych efektów. Szacunek i uznanie mogą przybrać formę<sup>12</sup>:

- pozytywnej informacji zwrotnej udzielanej przez współpracowników oraz przełożonego, którzy doceniają wyniki i wkład pracownika w sukces zespołu;
- awansu, podniesienia lub uatrakcyjnienia zajmowanego stanowiska pracy;
- publicznej pochwały, urlopów naukowych, wyjazdów za granicę lub nagród za wysługę lat.

Z pozoru drobne gesty ze strony przełożonego wyrażające szacunek i uznanie są istotnymi elementami motywowania, szczególnie jeżeli wyraża-

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 48.

ne są publicznie, przy współpracownikach. Można do nich zaliczyć podziękowanie za wykonanie zadania, mail z gratulacjami za dobrze wykonaną pracę, wręczenie dyplomu. Takie gesty będą zauważone przez pracowników, pokazują, że pracodawca zauważa ich starania i je docenia. Nie wymagają skomplikowanego planowania ze strony przełożonych, a są niedroгим sposobem motywowania pracowników.

## Podsumowanie

W dzisiejszych czasach ludzie spędzają w miejscu pracy ponad 1/3 własnego życia. Wielu ludzi patrzy na organizację nie tylko jak na miejsce pełnienia obowiązków. Pragną oni czuć się w tym miejscu dobrze, przyczynić się do sukcesu, kreować jego wizerunek, brać udział w życiu organizacji. Przy czym posiadają potrzeby zwiększania swoich umiejętności, bycia niezastąpionymi.

Organizacja, która dba się o rozwój kadry pracowniczej, stanowią atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych specjalistów. Ogromnie ważne są poprawne stosunki pomiędzy przełożonym a pracownikiem. Wpływają one w dużej mierze na wyniki organizacji. Równie ważne jest darzenie szacunkiem współpracowników, zarazem jako człowieka oraz osobę przyczyniającą się do realizacji celów organizacji. Wszystkie decyzje podejmowane przez kierownictwo mają wpływ na motywację.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono, jak ważną rolę pełnią motywatory pozapłacowe.

Do pozafinansowych motywatorów zaliczamy doształcanie i rozwój zawodowy pracownika, który powinien mieć źródło w indywidualnych predyspozycjach pracobiorcy. To w nich przedsiębiorstwa powinny szukać szansy na rozwój firmy, ponadto wykwalifikowany personel stanowi filar organizacji dążącej do sukcesu. Pracownicy uczestniczący w sympozjach, konferencjach, kursach czy seminariach wnoszą innowacyjne technologie, znajomości branżowe, nowatorskie rozwiązania, co stanowi ogromny kapitał dla organizacji. Natomiast funkcja ocen pracowniczych stanowi świetne źródło wiedzy na temat jakości pracy świadczonej przez zatrudnionych. Pracownicy mają świadomość, że uzyskana ocena stanowić będzie o ich ścieżce kariery lub etacie w firmie. Stanowi ona zatem bardzo istotny element motywacji.

Bardzo istotną funkcję w systemach motywacyjnych spełniają świadczenia pracownicze. Nie mają one wpływu na wysokość wynagrodzenia, mimo to odgrywają bardzo ważną rolę. Pakiety opieki medycznej lub samochód służbowy stanowią istotny dodatek do wynagrodzenia. Przekłada się to na większe zaangażowanie w wykonywane zadania.

Współcześnie organizuje się coraz więcej spotkań i sympozjów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Menadżerowie mają świadomość, iż przyszłość organizacji stanowi właściwie umotywowany zespół. Według dr. Sedlaka, w niedalekiej przyszłości organizacje staną przed wieloma wyzwaniami, jednym z nich będzie wdrożenie lepszego systemu zarządzania



elastycznością pracy. W jego opinii firma, która udostępni swoim pracownikom w obszarze benefitów wykorzystywanie elastycznego modelu pracy, przy ustalonych warunkach pozwoli na pracę w domu, postrzegana będzie jako dobry pracodawca. Przekładać się to będzie na „wzrost jego wartości” w sektorze pracodawców oraz na zwiększenie uznania wśród pracowników. Ponadto oferowanie pracownikom różnorodnych benefitów jest znakiem dla każdego pracownika, że się szanuje jego indywidualność<sup>13</sup>.

W ludzkiej naturze leży chęć zbadania swoich umiejętności, realizacji siebie w wykonywanych zadaniach oraz nawiązywania znajomości. Nie bez przyczyny stworzona przez Masłowa hierarchia potrzeb jest w dalszym ciągu bardzo aktualna. Realizacja fundamentalnych pragnień coraz rzadziej wystarcza ludziom, skutkiem czego w proces motywacji wchodzi wszystkie szczeble piramidy - ludzie potrzebują poczucia realizacji w wykonywanych zadaniach, pragną należeć do zespołu, ponieważ dopiero to powoduje u nich spełnienie. W skład ich potrzeb wchodzi również chęć rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich umiejętności. Jeżeli przedsiębiorstwo określi jako zespół ludzi, to sukces będzie stanowiło zrealizowanie celów firmy przy jednoczesnym spełnieniu celów każdego pracownika. W tej sytuacji wszystko zależy od obu stron. Jednakże to organizacja ma większe możliwości kierowania pracownikami, użycia systemów motywacji finansowej oraz pozafinansowej opisanych w powyższej pracy. To w rękach pracodawcy spoczywa decyzja, jakich technik użyje i czy będą one skuteczne.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
- Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa 1999.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Plotext, Warszawa 2003.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

<sup>13</sup> K. Sedlak, *Świadczenia pozapłacowe w obliczu pokolenia Y*, <http://kariera.pb.pl> z dnia 26.10.2010.