

Katarzyna Półtoraczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEMY MOTYWOWANIA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU ORAZ W POLSKICH ORGANIZACJACH

Streszczenie: Motywowanie to ostatnio bardzo popularna i szeroko omawiana i opisywana funkcja zarządzania. Jednak mimo dużego zainteresowania tym obszarem wciąż mało znane i nie w pełni wykorzystywane jest takie narzędzie, jak system motywowania. Prawidłowo skonstruowane i wdrożone systemy mogą przynieść wiele korzyści, dlatego warto zapoznać się z możliwościami związanymi z motywowaniem pracowników.

Słowa kluczowe: motywowanie, system motywowania, motywator.

1. Wstęp

Motywowanie stało się ostatnio tematem niezwykle popularnym. Bardzo wiele można przeczytać o tym, w jaki sposób należy zachęcać ludzi do pracy. Wielu menedżerów oraz właścicieli firm ma własne, wyrobione zdanie na ten temat. Część z nich uważa, że pracownikom zależy przede wszystkim na pieniądzu i jest to najlepszy i jedyny sposób motywowania. Inni natomiast są zdania, iż wynagrodzenie to ważny, jednak nie jedyny obszar, jakim można zachęcać do efektywnego działania. Wielu pracowników chce, aby ich w pracy dobrze traktowano, wiedzieć, że ich praca jest doceniana i w związku z tym mogą liczyć na nagrodę.

Według F. Herzberga zmienne związane z pracą dzielą się na dwie grupy: czynniki higieny psychicznej oraz motywatory. Pierwsza grupa dotyczy elementów niezbędnych w pracy, takich jak odpowiednie środowisko, organizacja pracy, stan techniczny urządzeń, obszary, o których mówi ergonomia, oraz odpowiednia płaca. Wymienione czynniki dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa i eliminują poczucie niezadowolenia i dyskomfortu, jednak nie zachęcają do wydajniejszej pracy. Natomiast motywatory to elementy wywołujące zadowolenie z pracy i motywujące do większego wysiłku. Należą do nich obszary związane z rozwojem – szkolenia pracownicze, możliwości planowania ścieżki zawodowej, zwiększanie uprawnień i odpowiedzialności, jak również informowanie o wynikach pracy.

Obie grupy czynników są ważne i nie można skoncentrować się tylko na jednej z nich, gdyż nie osiągnie się oczekiwanych efektów. Dzięki ich różnorodności

można mieć nadzieję, że pracownicy będą dobrze wykonywali swoją pracę [Sekuła 2008, s. 23].

Mimo iż zagadnienia związane z motywowaniem są często podejmowane w literaturze, to pojęcie, jakim jest system motywowania, często jest niezrozumiałe dla przedsiębiorców. Niektóre z firm świadomie projektują, wdrażają i stosują systemy motywowania, inne próbują wprowadzać pojedyncze motyvatory. Wielu kierowników stosuje wymienione elementy instynktownie, jedynie niektórzy zdają sobie sprawę z tego, jak ważne jest wprowadzenie jednolitego systemu motywowania dla całego przedsiębiorstwa i potrafią to zrobić.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie miejsca elementów związanych z motywowaniem w teorii nauk o zarządzaniu oraz uzasadnienie stosowania systemów motywowania w polskich przedsiębiorstwach.

2. Motywowanie oraz systemy motywowania w naukach o zarządzaniu

Efektywność pracowników w dużej mierze zależy od ich wewnętrznej motywacji, rozumianej jako „stan gotowości człowieka do podjęcia działania” [Haller 2000]. Aby na nią wpłynąć, kierownicy mogą podjąć szereg działań. Motywowanie to jedna z podstawowych funkcji kierowniczych. Możemy ją rozumieć jako „rozpoznanie potrzeb podwładnych oraz ich świadome aktywizowanie w celu pobudzenia podwładnych do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierownika, a zarazem prowadzi do zaspokojenia potrzeb podwładnych” [*Organizacja i zarządzanie...* 2003, s. 267]. Oznacza to, że kierownicy w organizacji są odpowiedzialni za pobudzanie swoich podwładnych do działania. Ponadto powinni oni być otwarci na potrzeby swoich pracowników, tak by móc ich stymulować poprzez ich spełnianie. Motywowanie nie jest czynnością jednorazową, a procesem, wymagającym ciągłego poznawania ludzkiej natury, osobowości swoich podwładnych, ich pragnień, ambicji i postaw.

Jednocześnie motywowanie jest jedną z funkcji zarządzania i jako takie powinno być powiązane z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem poprzez odpowiedni dobór pracowników, planowanie i organizację pracy oraz kontrolę prowadzonych działań. Oznacza to, że motywowanie powinno być integralną częścią wszystkich obszarów organizacji, gdyż każde działanie, bez względu na to, czego dotyczy, jest związane z pracą ludzi, których efektywność jest uzależniona od poziomu motywacji. Jednocześnie, analizując działania związane z motywowaniem w organizacji, warto zauważyć, że aby były skuteczne i funkcjonowały poprawnie, powinny być odpowiednio zaplanowane, zorganizowane oraz kontrolowane. Dlatego właśnie rozwijające się organizacje powinny stosować systemy motywowania.

Według S. Borkowskiej system motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia celów organizacji i pracowników.

Według L. Kozła to zbiór istotnych instrumentów i narzędzi zarządzania, natomiast T. Oleksyn określa go jako zbiór umiejętnie dobranych i logicznie powiązanych motywatorów, służący do realizacji misji, wizji, strategii i celów organizacji, skłaniający pracowników do działań efektywnych i zachowań oczekiwanych przez pracodawcę, a zarazem zgodnych z ogólnymi zasadami etycznymi [Kopertyńska 2008, s. 25-35]. Analizując przytoczone definicje, łatwo zauważyć, że nie są one zbyt precyzyjne. Jak bowiem określić, czy motywatory są ze sobą spójne, istotne oraz umiejętnie dobrane? To elementy, których nie da się zmierzyć. Określenie takich cech, jak spójność czy istotność, jest bardzo subiektywne. Korzystając z którejkolwiek z tych definicji, trudno stwierdzić, czy w organizacji jest stosowany system motywowania. Co więcej, czy zestaw motywatorów wybranych przez jednego z kierowników, lecz niezaprojektowany lub po prostu nieznanymi pozostałym można nazwać systemem? Podobnie, czy motywowanie poszczególnych pracowników organizacji na różne sposoby w zależności od sytuacji można nim nazwać? Trudno to określić. Dlatego na potrzeby niniejszego opracowania stworzono definicję autorską. Według niej system motywacyjny (motywowania) jest to formalnie określony przez władze organizacji lub jednostki do tego powołane, świadomie dobrany i celowo stosowany system motywatorów, stworzony do oddziaływania na określoną grupę pracowników. W definicji wskazano, iż system motywowania jest to zbiór elementów, które są:

- Określone w sposób formalny, czyli najczęściej opisane odpowiednim dokumentem, do którego pracownik może mieć dostęp. Dzięki takiemu rozwiązaniu każdy z pracowników wie, czego może się spodziewać po swoim przełożonym, wie, jakie obszary są ważne i jak zachowywać się w konkretnych sytuacjach. Jednakże takie podejście oznaczałoby, że system motywowania jest narzędziem stosunkowo młodym i stosowanym wyłącznie przez duże, rozwinięte organizacje.
- Zatwierdzone przez jednostki do tego powołane, czyli kadrę zarządzającą lub specjalistów. Może to być zewnętrzna grupa konsultantów lub zespół złożony z pracowników firmy, np. dyrekcję, kierowników oraz przedstawicieli działu personalnego. Mogą być to również zespoły mieszane – zewnętrzni doradcy współpracujący z menedżerami lub specjalistami ds. personalnych. Stworzony system powinien być indywidualnie dobrany i dopasowany do konkretnej sytuacji oraz stworzony przez ludzi, którzy mają w tej sferze doświadczenie. W przeciwnym razie nieprawidłowe oddziaływanie na pracowników może spowodować ich frustrację, zniechęcenie, spadek wydajności, a nawet rezygnację z pracy.
- Celowo dobrane i świadomie stosowane. Oznacza to, iż kierownik, który motywuje swoich pracowników, korzystając z własnej intuicji, nie tworzy i nie wdraża systemu motywowania. Natomiast jeśli ten sam kierownik dostał do rąk pewne narzędzia formalne, tzn. jasno określone zasady przyznawania premii czy uzyskiwania tytułu pracownika miesiąca lub jeśli sam zauważył potrzebę stworzenia narzędzi, a zakomunikowanie tego przyniosło efekty, które będą stosowa-

ne przy motywowaniu całego zespołu, wtedy można mówić o tworzeniu i wdrażaniu systemu motywowania. Jego elementy nie powinny być przypadkowe. Kierownicy stosujący wybrane motywy powinny znać konsekwencje stosowania każdego z elementów.

- Stworzone dla określonej grupy pracowników. Zasadniczo system motywacyjny powinien obejmować swoim zasięgiem całą organizację. Konstruując go, należy uwzględnić potrzeby wszystkich pracowników. Jednakże uszczegóławiając konkretne elementy, np. przyznawanie premii, należy je dopasowywać do konkretnej grupy pracowniczej, w zależności od działu, szczebla w hierarchii organizacyjnej czy specyfiki stanowiska.

Tabela 1. Elementy klasycznego systemu motywowania w przedsiębiorstwie

Obszar materialny finansowy	<p>Wszelkie elementy związane z wynagrodzeniem:</p> <ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza – premie – prowizje, nagrody pieniężne – dodatki – finansowe świadczenia socjalne – udziały firmy (dochód odłożony w czasie)
Obszar materialny pozafinansowy	<p>Wszelkie elementy, które nie powodują bezpośredniego wzbogacenia pracownika, jednak przedsiębiorstwo musi ponieść w związku z nimi pewne koszty:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dofinansowanie oraz sfinansowanie szkoleń, kursów, studiów – finansowanie konferencji – deputaty – dofinansowania do przedszkoli – prywatna opieka zdrowotna – ubezpieczenia grupowe, polisy pracownicze – karnety sportowe – bilety do kin, teatrów – narzędzia służbowe, takie jak samochód, telefon, laptop, mieszkanie
Obszar pozamaterialny	<p>Elementy, które nie wymagają od przedsiębiorstwa ponoszenia kosztów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pochwały i wyróżnienia – uzyskane tytuły, certyfikaty, dyplomy – poczucie prestiżu poprzez pracę w renomowanej firmie – praca na stanowisku specjalistycznym, kierowniczym – awanse – poszerzenie zakresu odpowiedzialności – partycypacja w podejmowaniu decyzji – możliwość wykonywania pracy na nowoczesnym sprzęcie, pierwszeństwo w wymianie sprzętu, narzędzi pracy – elastyczne godziny pracy

Źródło: opracowanie własne.

Niektórzy autorzy określają występowanie systemu motywowania poprzez elementy w nim zawarte. Według G. Gruszczyńskiej-Malec głównym instrumen-

tem realizacji procesu motywowania w organizacji są mechanizmy nagradzania, a zwłaszcza nagrody materialne (pieniężne oraz pozapieniężne), jak również pewne elementy niematerialne (awanse, wyróżnienia, zwiększenie zakresu odpowiedzialności). Z kolei A. Szałkowski wyróżnia podsystem bodźców ekonomicznych (czyli materialnych), socjalnych (to również elementy materialne związane ze świadczeniami pracowniczymi), pozaekonomicznych (wyróżnienia, nakazy i zakazy), zarządzania personelem (procedury awansowania czy oceniania) oraz podsystem wartościowania pracy (metody wartościowania pracy i taryfikatory kwalifikacyjne).

Uogólniając, można podsumować typowe elementy systemu motywowania w klasycznej organizacji (tab. 1)

Podsumowując, wszystkie wymienione elementy to instrumenty nagradzania czy zachęty. Trzeba być jednak świadomym, że każdy z pracowników jest inny i nie każdego można motywować do pracy bodźcami pozytywnymi. Konstruując system motywowania, warto się zastanowić nad elementami oddziaływania negatywnego, takimi jak degradacja, nagana, czy elementy nieformalne – reprimenda, praca w niedogodnych godzinach. Trzeba jednak wiedzieć, że elementy te powinny być traktowane jako ostateczność i nie należy budować na nich żadnego systemu.

3. Systemy motywowania i ich elementy w polskich organizacjach

Większość wymienionych w opracowaniu motywatorów to elementy, które można, a nawet powinno się określić formalnie. Dzięki temu pracownik ma jasność, czego się od niego oczekuje i jakie postawy i zachowania są premiowane. Istnieją jednak takie elementy, których sformalizowanie wywołałoby kpiny i nie służyłoby osiągnięciu celów organizacji. Dlatego elementy motywowania powinno podzielić się na:

a) sformalizowane – wszelkie elementy materialne, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, oraz część elementów pozamaterialnych, np. uzyskanie pewnych tytułów, awanse oraz

b) niesformalizowane – pochwały, traktowanie pracownika jako eksperta, jego partycypacja w podejmowaniu decyzji oraz delegowanie w jego kierunku uprawnień i odpowiedzialności.

Konstruując system motywowania w organizacji, należy skoncentrować się na elementach sformalizowanych. Odpowiednio dobrane i jasno określone oraz ogłoszone elementy mogą przynieść organizacji wiele korzyści. Mogą przyczynić się do:

- wzrostu motywacji pracowników i ich zadowolenia z wykonywanej pracy,
- poczucia sprawiedliwości – pracownicy rozumieją, dlaczego dostali premię w danym miesiącu lub premia nie została im przyznana, co wiąże się z większym przywiązaniem do organizacji, mówieniem o niej jako o dobrym, rzetelnym pracodawcy, który dba o wszystkich swoich pracowników,

- osiągnięcia celów przedsiębiorstwa dzięki znajomości przez nich zachowań i postaw pracowników pożądaných przez organizację,
- zwiększenia efektywności pracowników, co często wpływa dodatkowo na kondycję finansową firmy,
- uniknięcia konfliktów w relacjach pracownik–pracodawca i między samymi pracownikami dzięki jasno i precyzyjnie określonym elementom systemu motywowania oraz możliwości eliminowania poczucia nierównego traktowania i zazdrości z tym związanej,
- co więcej, znane i sumienne stosowane elementy motywowania mogą zmniejszyć rotację pracowniczą.

Jednak nie można skonstruować systemu motywowania w oderwaniu od specyfiki organizacji. Dobierając właściwe elementy, należy zwrócić uwagę na rodzaj organizacji. W ramach działalności *non-profit*, czyli wolontariatów, organizacji naukowych czy studenckich, nie ma możliwości lub w bardzo ograniczonym zakresie można skorzystać z materialnych elementów motywowania. Nie oznacza to jednak, że trzeba zrezygnować z całego systemu. Ważną determinantą wielu elementów będzie branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Występują na przykład branże, w których bardzo ważnym elementem wynagradzania są prowizje, a podstawa wynagradzania może w ogóle nie występować. Równie istotne będzie uwzględnienie wielkości organizacji, rodzaju występujących stanowisk – ich specyfika i to, po co istnieją. Należy również uwzględnić cele strategiczne organizacji, jak również cele konkretnych działów i stanowisk, misję, wizję i wartości, jakimi kieruje się organizacja.

4. Podsumowanie

Jak widać, stworzenie i prawidłowe wdrożenie w organizacji systemu motywowania może przynieść wiele korzyści. Wciąż jednak stosunkowo niewiele przedsiębiorstw posiada prawidłowo skonstruowane i wdrożone systemy. Nawet jeśli występują w danej organizacji, to pracownicy albo o nich nie wiedzą, albo niekoniecznie się z nimi utożsamiają.

Dużym problemem jest brak wiedzy i świadomości pracowników, jak również wielu pracodawców. Zapytani, czy w organizacji występuje system motywacyjny, opowiadają wyłącznie o elementach związanych z wynagradzaniem. Nie są świadomi, jak ważnymi elementami motywowania są obszary pozafinansowe. Co więcej, wielu kierowników stosuje elementy motywowania intuicyjnie, przez co w konkretnej organizacji może się zdarzyć, że w każdym z działów stosowane są zupełnie inne środki zachęty w zależności od osoby menedżera. Dobrą praktyką jest powiązanie systemu motywowania z systemem okresowych ocen pracowniczych – tak, by regularna kontrola pracy ludzi i poprawa tejże miała wpływ na wysokość wynagrodzenia czy uznanie dla konkretnych pracowników.

Niezwykle ważne jest, by przedsiębiorcy i kierownicy znali elementy motywowania, które mogą wykorzystać w celu poprawy funkcjonowania organizacji i stosowali je w zgodzie z pozostałymi funkcjami zarządzania.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Haller R., *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
- Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Śmid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

MOTIVATION SYSTEMS IN THE SCIENCES OF MANAGEMENT AND IN POLISH ORGANIZATIONS

Summary: Motivating is recently a very popular, widely discussed and described function of management. However, despite the great interest in this area, the motivational systems are still not well known. Properly designed and implemented systems can bring many benefits, so employers should know the possibilities associated with motivating employees.

Key words: motivating, motivational system, motivator.