

dr Michał Adam Leśniewski

Prezes Oddziału Kieleckiego TNOiK

dr Jan Berny

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy

Jana Kochanowskiego w Kielcach

Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne

Motivating salary and non-wage labor in the enterprise - a theoretical approach

Streszczenie: *Motywacja jest jedną z funkcji zarządzania. Stanowi ona nieodłączny element rozwoju zasobów ludzkich. Każda organizacja powinna posiadać własny system motywacji. Właściwy system motywacji może być stworzony pod warunkiem, że organizacja rozpozna potrzeby swoich pracowników. Artykuł prezentuje motywację płacową i pozapłacową w aspekcie teoretycznym.*

Abstract: *Motivation is one of the functions of management. It is an integral part of human resource development. Each organization should have their own system of motivation. Appropriate system of incentives can be created, provided that the organization recognizes the needs of their employees. The article presents the wage and non-wage incentives in the theoretical aspects.*

Wstęp

O efektywności pracownika decyduje wiele czynników związanych ze sferą zawodową. Do najważniejszych z nich należy motywacja. Jest ona rozumiana jako proces rządzący wyborem, którego dokonuje jednostka, kierując się dążeniem do osiągnięcia celów będących wynikiem cenionych przez nią wartości, tj. tego wszystkiego, co jest godne jej pożądaniami; ma rzeczywistą lub wyobraźną zdolność do zaspokajania potrzeb. W każdym procesie kierowania zespołami ludzkimi trzeba motywację właściwie rozbudzać i kształtować. Takie kierowanie motywacją wymaga systemowego podejścia do jej treści i czynników (motywatorów), a także tworzenia w przedsiębiorstwie sytuacji motywacyjnych. Dlatego też każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. Brak takiego systemu może powodować ograniczenie aktywności zawodowej niektórych pracowników jedynie do pobierania wynagrodzenia.

Pojęcie motywacji

Zdaniem M. Armstronga, motywację opisać można jako *zachowanie ukierunkowane na cele*. Ludzie motywowani są, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cenionej nagrody – takiej, która zaspokoi ich potrzeby¹.

Według S. Borkowskiej, **motywacja** – to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań dla osiągnięcia celów materialnych. Motywowanie zatem polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy działania (pobudki) uruchamiające jego aktywność. Motywowanie do pracy polega na stosowaniu szeregu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Jest to świadome oddziaływanie na motywację pracowników albo też tworzenie systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika. Zagadnienie motywacji pojawia się zwykle tam, gdzie podejmuje się próby określenia przyczyn i czynników wpływających na ludzkie działania, postawy ora sposoby i narzędzia, którymi można je kształtować².

Według Cz. Sikorskiego, motywacja rozumiana jest jako proces nieodłącznie towarzyszący procesom wymiany między pracownikami a zatrudniającą go organizacją. Wymiana jest istotą motywacji. Pracownik chcąc uzyskać określoną wartość, zawsze musi za nie zapłacić organizacji określonym wkładem własnym. Motywacja to zatem nic innego, jak gotowość do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, po to, aby uzyskać coś dla siebie cennego. Motywacja jest tym większa, im więcej jesteśmy gotowi poświęcić, aby osiągnąć oczekiwaną nagrodę. W teorii wymiany obowiązuje zasada wzajemności. Tym więcej można zaoferować drugiej stronie, im wyższych nagród się oczekuje³. Motywacja jest wolą działania. Aby maksymalnie wykorzystywać potencjał pracowników i dostarczyć im właściwej motywacji, coraz więcej firm przechodzi z systemu *rozkazuj i rządz* na *radź i zatwierdzaj*. Zmiana ta wynika z przekonania, że nagradzanie dobrej pracy jest skuteczniejsze niż karanie za popełniane błędy⁴.

Motywacja jest też określana jako wewnętrzny stan umysłu i ciała – marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany – który pobudza daną osobę i skłania ją do podjęcia działania. Motywacja wewnętrzna znajduje odbicie w czterech stanach psychologicznych obrazujących nastawienie danej osoby do wykonywania zadania⁵:

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 211.

² S. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 1985, s. 11.

³ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 7.

⁴ R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 6

⁵ R. Quinn, E. Faerman, Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 269.

1. **Znaczenie** – zalety danego zadania lub zajęcia; wartość lub znaczenie misji, będące siłą napędową danej osoby;
2. **Kompetencja** – wiara we własne zdolności umiejętnego realizowania danego zadania lub zajęcia;
3. **Samookreślenie** – swoboda postępowania, autonomia i możliwość dokonywania wyborów, inicjowania, podtrzymywania i regulowania własnych działań w dążeniu do wykonania zadania („powiedz nam, co zrobić, a nie, jak to zrobić”);
4. **Wpływ** – stopień, w jaki dana osoba może oddziaływać na strategiczne, administracyjne albo inne wyniki pracy; poczucie osiągnięć związanych z własnymi celami⁶.

Motywowanie do pracy należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania. Polega na wpływaniu na zachowania pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji. Problematyka ta nabiera coraz większego znaczenia w okresie zmian społecznych i gospodarczych, jakie zaistniały i nadal dokonują się na polskim rynku pracy. Dowiedziono, że trwałą, silną pozycję i konkurencyjność firma zyskuje dzięki pracownikom. Powinni więc oni być traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać przez podnoszenie jego wartości⁷.

Zdaniem S. Borkowskiej, *motywowanie to proces celowego i świadomego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celów motywujących*⁸. Na poziomie organizacji motywowanie odbywa się przez system motywacyjny jako celowo tworzony układ, będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania i stanowiący zespół bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla organizacji i dający im satysfakcję osobistą⁹.

Pojęcie i funkcje płacy

W teorii płacę uważa się za cenę lub też za dochód z pracy. J. Meller uważa, że jest ona przede wszystkim ceną za pracę. Jednocześnie autor wskazuje, że płaca związana jest ze specyficznym towarem i działa na nietypowym rynku, co stanowi kontrargument na zarzuty niektórych autorów, wskazujących na brak towarowości pracy¹⁰.

Autorzy przeciwni traktowania płacy jako ceny pracy podawali jako argument podstawowy fakt, że praca ludzka nie tylko nie jest towarem, nie

⁶ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. PLACET, Warszawa 2008, s. 16.

⁷ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 19.

⁸ S. Borkowka, *System...*, op. cit., s. 11.

⁹ J. Penc, *Motywowanie z zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 203.

¹⁰ J. Meller red. Z. Wiśniewski i A. Poczowski, *Restrukturyzacja gospodarki a polityka rynku pracy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

można jej również użytkować identycznie jak każdego innego towaru. Proponowano traktowanie płacy nie jako ceny, ale dochodu z pracy¹¹.

A. Melich uważa, że coraz bardziej zaciera się granica między takim pojęciem, jak dochód, wynagrodzenie za pracę i płaca. Płaca jest zdaniem autora rodzajem wynagrodzenia za pracę, stanowiącym ekwiwalent za nakład i efekty, ale wyłącznie pracy podporządkowanej. Praca podporządkowana jest pracą wykonywaną w określonym czasie, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji zatrudniającego¹².

Wynagrodzenie oznacza wszelkie wypłaty należne pracownikowi za pracę wykonywaną w ramach stosunku pracy. Jednocześnie Z. Jacukowicz podaje, że:

1. wynagrodzenie jest ekwiwalentem za pracę, a więc nie wszystkie wypłaty dokonywane w przedsiębiorstwie na rzecz pracownika są wynagrodzeniem,
2. wynagrodzenie jest ekwiwalentem za pracę wykonywaną w ramach stosunku pracy, nie stanowi wynagrodzenia honorarium za pracę wykonywaną w ramach umowy o dzieło czy umowy zlecenia¹³.

Płaca stanowi i niewątpliwie długo jeszcze będzie stanowić w naszym kraju podstawową siłę motywacyjną, toteż umiejętne zwiększanie siły motywacyjne pieniądza (płacy) powinno stać się ważnym instrumentem stymulowania postaw i zachowań ludzi w każdej organizacji. Płaca zachowa szczególną pozycję jako motywator tak długo, jak długo większość społeczeństwa będzie mieć skromne dochody z pracy. Gdy wzrośnie poziom zamożności, znaczenie płacy wśród innych motywatorów ulegnie obniżeniu¹⁴.

Płaca w postaci pieniądza zapewnia pozytywną motywację, nie tylko dlatego, że ludzie potrzebują i chcą pieniędzy, ale również dlatego, że służą one do okazania uznania. Płaca umożliwia życie na niższym lub wyższym poziomie, często jest postrzegana jako wyznacznik osiągnięć pracownika i tego, jak ocenia go pracodawca¹⁵.

Płaca pełni pięć zasadniczych funkcji:

1. kosztową,
2. dochodową,
3. motywacyjną,
4. społeczną,
5. rynkową¹⁶.

Dla pracownika wynagrodzenie stanowi główne źródło dochodu, natomiast dla pracodawcy – koszt lub obciążenie zysku. Między **funkcją dochodową** a **kosztową** istnieje konflikt. Pracownik zainteresowany jest maksymalizacją stosunku otrzymywanego wynagrodzenia do ponoszonych nakładów (wysiłku, starań, poświęconego czasu, umiejętności). Ograniczony

¹¹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 98.

¹² A. Melich, *Rola płacy w pobudzeniu efektywności pracy*, IPISS, Warszawa zeszyt 10/1988.

¹³ Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 9.

¹⁴ T. Oleksyn, *Wynagrodzenie efektywne – przegląd problemów*, IPISS Warszawa 2006.

¹⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 221.

¹⁶ A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżera*, MARINA, Wrocław 2007, s. 87.

wpływ pracownika na zmianę poziomu zarobków oraz leniwa jego natura i niejednokrotnie brak zapału do pracy sprawiają, że czasem pracownik maksymalizuje stosunek wynagrodzenia do nakładu przez zmniejszenie wysiłku, starań, poświęconego czasu przy niezmienionym poziomie zarobków. Takie zachowanie nie leży w interesie pracodawcy, który dąży do maksymalizacji zwrotu z poniesionych kosztów, czyli wzrostu produktywności (przy danych kosztach chce osiągnąć maksymalne efekty lub założone efekty osiągnąć minimalnym kosztem)¹⁷.

Płaca jest klasycznym motywatorem zachęcającym do skuteczniejszej pracy, doskonalenia umiejętności i wspinania się po drabinie awansu. Płaca jest jednym z najprostszyc, a zarazem najbardziej efektywnym środkiem komunikacji między pracodawcą a pracownikiem. Informuje ona pracownika, ile wart jest dla organizacji, którą współtworzy. Znaczenie pieniądza jako środka motywującego jest silnie zdeterminowane przez indywidualne potrzeby i oczekiwania¹⁸.

Funkcja motywacyjna polega na harmonizowaniu interesów pracowników i firmy. Pracownik osiąga korzyści w zamian za realizację zadań, jakie stawia przed nimi firma. Tak więc przez płace skłania się pracowników do podejmowania pracy, trwania przy niej i polepszania efektów pracy. Płaca powinna rekompensować związane z pracą uciążliwości, a także skłaniać do postaw i zachowań obiektywnie potrzebnych z punktu widzenia interesów firmy i zgodnie ze strategią i kulturą organizacji. Dlatego tak ważna jest jawność zasad kształtowania wynagrodzeń¹⁹.

Aby płaca mogła motywować do dobrej pracy, rozwoju zawodowego i awansów, oczekiwanych przez pracodawcę postaw i zachowań, muszą być spełnione następujące warunki:

1. zapewniony godziwy poziom łącznego wynagrodzenia; bez tego pracownik nie będzie się czuł dostatecznie umotywowany, zobowiązany do efektywności i lojalności wobec pracodawcy;
2. co najmniej część płacy powinna być uzależniona od oceny rezultatów pracy, postaw i zachowań pracownika; jeżeli całe wynagrodzenie lub jego przeważająca część ma charakter gwarantowany, motywacja do efektywnej pracy jest słaba²⁰.

Poziom i zrównoważenie wynagrodzeń musi odpowiadać systemom wartości i oczekiwań występujących w danym kraju, społeczności, grupie zawodowej. Względy te stanowią o istocie **społecznej funkcji płac**. Z punktu widzenia funkcji społecznej, płaca powinna zapewnić godziwy poziom życia²¹.

Rynkowa funkcja płacy oznacza, że wysokość płacy, czyli ceny, jaką dana praca uzyskuje, kształtowana jest na rynku pracy. Siła wpływu rynku pracy na poziom i zrównoważenie wynagrodzeń zależy przede wszystkim od konkurencyjności przestrzennej i zawodowej. W przypadku zawodów deficy-

¹⁷ S. Borkowka (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13.

¹⁸ P. Wachowiak, M. Stużyńska (red.), *Podstawy zarządzania*, SGH, Warszawa 2008, s. 246.

¹⁹ S. Borkowska, *Motywowac skutecznie*, IPiSS, Warszawa 2004, s. 189.

²⁰ Tamże.

²¹ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.

towych na danym rynku wynagrodzenia są na ogół wyższe, a w przypadku nadwyżkowych niższe. Cena tej samej pracy jest zróżnicowana na poszczególnych rynkach pracy, w zależności od popytu i podaży. Wymusza to porównywanie poziomu płac z ich odpowiednikami w innych organizacjach, zwłaszcza konkurencyjnych (rynek sektora/branży)²².

Formy płacy

Formy płac określają sposób powiązania płacy z wynikami pracy, co ma istotne znaczenie dla realizacji motywacyjnej funkcji płac. Przez odpowiedni dobór form płac można ukierunkować aktywność pracownika na te czynniki, od których wynagrodzenie zostało uzależnione w formule jego obliczania, jak i na wywołaniu odpowiedniego natężenia motywacji. Można zatem motywować pracowników do zwiększania efektywności pracy, jak też realizacji wyznaczonych celów istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa²³.

W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji form wynagradzania. Jednym z nich jest podział tych form ze względu na samodzielność występowania na elementarne formy płac i formy płac uzupełniających.

Elementarne formy płac dotyczą przede wszystkim wynagrodzenia zasadniczego lub akordowego oraz tych dodatkowych składników wynagrodzenia, które są ustalone w sposób uzależniający ich wysokość od płacy zasadniczej lub akordowej. Powstaje bowiem w ten sposób forma łącząca integralnie wszystkie te składniki wynagrodzenia.

Formy płac uzupełniających dotyczą wszelkich wyodrębnionych premii, dodatków za wydajność, prowizji i innych elementów wynagrodzenia, które są ustalone w oderwaniu od płacy elementarnej²⁴.

Do form, mających zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw, zaliczyć należy:

1. czasową,
2. czasowo-premialną,
3. akordową,
4. zadaniową nazywaną też formą dniówki zadaniowej czy też formą dniówkowo-zadaniową,
5. prowizyjną,
6. zryczałtowaną²⁵.

Wśród wymienionych **formy czasowe** są najprostsze i najszerzej stosowane, w których wynagrodzenie zależy od pozostawiania pracownika w dyspozycji pracodawcy na z góry określony czas. Płaca może mieć w tym przypadku wymiar godzinowy, dniówkowy lub miesięczny. Nie ma tutaj bezpośredniego związku pomiędzy płacą a efektami pracy.

²² T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 311.

²³ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 120.

²⁴ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2007, s. 23.

²⁵ Tamże.

Stąd też formę czasową stosuje się tam, gdzie istnieją trudności w kwantyfikowaniu efektów lub gdzie wyraźnie określa się jakość i ilość pracy. Formy te nie narzucają żadnych kierunków motywowania pracowników, gdyż podstawą ustalania wynagrodzenia jest wyłącznie czas pracy. Mogą sprzyjać skutecznemu motywowaniu wówczas, gdy towarzyszy im atrakcyjne motywowanie niematerialne (np. wysoki społeczny prestiż zawodu, możliwość samorealizacji)²⁶.

Odmianą form czasowych, umożliwiającą różnicowanie wynagrodzeń stosownie do wydajności i efektywności, jest **czasowa forma z premią**. W celu zwiększenia motywacyjnego oddziaływania płacy, stosuje się również premię. Podstawą wypłaty jest w części pozostawanie pracownika do dyspozycji pracodawcy, a w części spełnienie wcześniej ustalonych kryteriów zgodnie z zasadami premiowania, a dotyczącymi parametrów ilościowych, jakościowych lub kosztowych²⁷.

Często wynagrodzenie robotników produkcyjnych jest bezpośrednio związane z ich wydajnością, dlatego w ich przypadku wykorzystuje się **system akordowy**. System ten, bardziej popularny w przeszłości niż obecnie, znajduje zastosowanie jedynie w odniesieniu do stanowisk, na których zachodzą ściśle powtarzalne czynności, a rezultaty są jasno identyfikowalne, mierzalne i dają się precyzyjnie przypisać zaangażowanym osobom²⁸.

Połączeniem formy czasowej, czasowo-premiewej oraz akordowej ma miejsce przy **formie zadaniowej**. Podstawą do otrzymania wynagrodzenia w tej formie jest wykonanie przez pracownika określonego zadania²⁹. Płaca zadaniowa charakteryzuje się „premią ujemną”. Grupa pracowników otrzymuje zadanie do wykonania w ściśle określonym czasie. Jeżeli zadanie zostanie wykonane zgodnie z umową, wówczas pracownicy otrzymują 100% ustalonego wynagrodzenia. Zwiększenie wydajności pracy przez skrócenie terminu wykonania zadanie nie jest z zasady premiowane, ale przy niedotrzymaniu warunków umowy nastąpić może obniżenie należnego wynagrodzenia³⁰.

Po zastosowaniu **zryczałtowanej formy**, wynagrodzenie ustala się jako sumę wynagrodzenia zasadniczego oraz innych składników stosowanych w konkretnej firmie. Forma ta stosowana jest w odniesieniu do pracowników, u których specyfika wykonywanej pracy utrudnia ewidencjonowanie czasu pracy, np. inkaśent w energetyce³¹.

Szczególne znaczenie dla wzrostu efektywności pracy ma **prowizyjna forma płac**. Forma ta oparta jest na zasadzie udziału pracownika w efektach finansowych osiągniętych w wyniku jego pracy. Podstawą do ustalenia wielkości prowizji mogą być rozmaite wskaźniki dotyczące np. wielkości osiągniętego przychodu, oszczędności kosztów itp. Forma ta pozwala realizować

²⁶ Z. Jasiński, *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 265.

²⁷ A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie...*, op. cit., s. 75.

²⁸ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 214.

²⁹ Cz. Sikorski, *Motywacja...*, op. cit., s. 88.

³⁰ Z. Jasiński, *Motywowanie...*, op. cit., s. 26.

³¹ Tamże.

interesy pracowników w powiązaniu z celami przedsiębiorstwa za pomocą odpowiednio dobranych metod obliczania wynagrodzenia. Prowizja jest powszechnie bardzo popularną formą płacy. Odnosi się do pracowników, którzy w imieniu pracodawcy dokonują transakcji handlowych, podejmują się inkasa, itp. Wynagrodzenie ustala się procentem od dokonanej transakcji³².

Ponadto wyzwania współczesności spowodowały potrzebę rozwoju nowych form wynagradzania. Jedną z nich jest **forma kafeteryjna**, której istotą jest to, że pracownikowi umożliwia się wybór określonych elementów spośród wachlarza przywilejów, do których jest uprawniony. Wybiera on te, które uważa za istotne. Forma ta jest dość skomplikowana pod względem administracyjnym, co niewątpliwie jest jej wadą, ponieważ stosowanie jej wiąże się z określonymi kosztami. Pod każdym innym względem ma dużo do zaoferowania zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Podstawa koncepcji elastycznych dodatków jest pozostawienie każdemu pracownikowi prawa decydowania o elementach składających się na jego wynagrodzenie³³.

Charakterystyka elementów motywowania pozapłacowego

Ponieważ dobre wynagrodzenie szybko traci swą mobilizującą moc, w którymś momencie bardzo pożyteczne stają się pozafinansowe sposoby zachęcania do pracy. W Polsce jednak pieniądze wciąż jeszcze liczą się bardziej niż na Zachodzie, gdyż mamy niższy standard życia, a koszty utrzymania w porównaniu z płacą - wyższe. Niemniej bodźce, które nie apełują bezpośrednio do kieszeni, spotykają się i u nas z wdzięcznym przyjęciem. Specyficzne dla naszego kraju jest np. to, że kadra średniego szczebla traktuje przyznanie służbowego samochodu jako wielkie wyróżnienie. Jest to do tego stopnia ważne, że tylko trochę lepszy pojazd oferowany w innej firmie lub też służbowy telefon komórkowy bez limitu rozmów może skłonić nas do zmiany pracy³⁴.

Motywatory pozapłacowe spełniają funkcję motywacyjną dwojako. Z jednej strony wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców płacowych, stanowią wyróżnienie dla pracownika. Z drugiej motywatory te działają autonomicznie i są szczególnie skuteczne w odniesieniu do pracowników o wysoce rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samo-realizacji³⁵.

Pozapłacowe czynniki motywacyjne o charakterze materialnym przyznawane są pracownikom jako dodatkowa gratyfikacja z tytułu wykonywania pracy. Stanowią one często podstawę wynagrodzenia kafeteryjnego, którego istotą polega na stworzeniu pracownikowi możliwości dopasowania świadczeń i przywilejów do jego bieżących potrzeb i indywidualnych oczekiwań i polega na wyborze, w ramach określonej z góry kwoty, rzeczowej for-

³² M. Borkowska, *Kiedy wynagrodzenie motywuje pracownika*, „Prawo Przedsiębiorcy”, s. 21.

³³ E. McKenna, N. Bech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 182.

³⁴ www.placa.pl z dnia 04 04 2011.

³⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 199.

my zapłaty. Nadaje to wynagrodzeniu charakter partycypacyjny. Pracownik poza możliwościami wyboru nagrody, osiąga również inne korzyści. Wśród nich wymienić należy głównie zapewnienie sobie większego bezpieczeństwa na niepewną przyszłość, zwłaszcza na starość, na wypadek utraty pracy, zdrowia czy też kalectwa. Systemy te stają się bardzo istotnym elementem motywowania w warunkach dużej konkurencji na rynku i pozwalają zatrzymać „kapitał intelektualny” w firmie³⁶.

Druga grupa to **bodźce pozamaterialne**³⁷. Istnieje cały wachlarz motywatorów pozafinansowych, które można wprowadzić w firmie nie narażając jej na dodatkowe wydatki. Gratyfikacje pozafinansowe skuteczniej i szybciej integrują pracowników z zarządem firmy, tworzą przyjacielską atmosferę w miejscu pracy, a ponadto kształtują wizerunek firmy jako dbającej o własny personel. Warto jednak pamiętać, że motywowanie pozafinansowe powinno zawsze iść w parze z prawidłową motywacją finansową³⁸.

Znaczna część motywatorów pozapłacowych ma charakter niezależny – przynajmniej w krótkim czasie – od efektów pracy. Są one raczej związane z zajmowanym stanowiskiem niż rezultatami pracy. Z reguły są różnicowane w zależności od stanowiska, grupy pracowników, do której są kierowane³⁹.

Nie istnieje gotowa recepta na najlepsze motywatory pozafinansowe. Każdy pracownik i każdy zespół jest inny, dlatego też skuteczna motywacja zaczyna się od szczegółowego badania potrzeb pracownika, które zależne są od jego cech osobowości, sytuacji życiowej, środowiska pracy, wiedzy, przekonań i oczekiwań⁴⁰.

Z tego powodu motywatory pozapłacowe mogą spełniać różne zadania i zaspokajać różne potrzeby pracowników. Ogólnie rzecz ujmując, do grupy motywatorów pozapłacowych materialnych, stosowanych w praktyce, zaliczyć można⁴¹:

1. akcje,
2. udziały,
3. ubezpieczenia, pracownicze programy emerytalne w kilku wybranych funduszach emerytalnych w zależności od wyboru pracowników,
4. preferencyjne kredyty pracownicze,
5. program korzyści pracowniczych (np. wyższe oprocentowanie lokat czy rachunku osobistego w banku, niższe oprocentowanie kredytów),
6. studia MBA, studia podyplomowe, udział w prestiżowych konferencjach, nauka języka obcego, w tym wynajmowanie nauczycieli dla indywidualnych pracowników,
7. polisa NW, polisa emerytalne,
8. wyjazdy weekendowe,

³⁶ A. Szalkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków 2000, s. 154.

³⁷ S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Centrum Szkoleniowo-Wydawnicze Kwantum, Warszawa 1996, s. 96-97.

³⁸ A. Pastuła, *Motywowanie pozafinansowe – czyli zachęty inne niż ekonomiczne*, www.rp.pl z dnia 12.02.2011 r.

³⁹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 204.

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ A. Gick, *Motywowanie...*, op. cit., s. 274.

9. przyjęcia okazjonalne,
10. karnety wstępu na korty tenisowe, kręgielnie, siłownię, basen, do fitness klubu, gabinetu odnowy biologicznej, ośrodków kultury, teatru, kin, na imprezy sportowe,
11. imprezy okolicznościowe i specjalne – zgodnie z tradycją firm, uczestniczą w nich wszyscy pracownicy; dodatkowo imprezy integracyjne dla określonych grup pracowniczych,
12. dofinansowanie wypoczynku i nauki dzieci – kolonie, wczasy, przedszkola, szkoły językowe,
13. bezpłatna opieka nad dziećmi w formie żłobków lub przedszkoli,
14. kantyna – firma wyposaża pomieszczenie na potrzeby spożywania posiłków w: lodówkę, zmywarkę, zamrażarkę, naczynia,
15. kupony подарunkowe z okazji świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy,
16. mieszkanie służbowe,
17. urządzenie miejsca pracy w domu,
18. udostępnianie komputerów przenośnych dla celów służbowych oraz połączenie z siecią kooperacyjną firmy w domu pracownika,
19. samochód służbowy, ryczałt, parking, bilety miesięczne,
20. nagrody w postaci rzeczowej za oryginalne pomysły zgłaszane przez pracownika⁴².

Pracownicy zdają sobie sprawę, że pewne ważne elementy benefitów, jakie wynikają z pracy w firmie, są pozapieniężne i mają charakter niematerialny⁴³.

Do grupy motywatorów pozapłacowych niematerialnych zaliczyć można:

1. **Okazywanie uznania i aprobaty** – nie ma pracownika, który nie chciałby być chwalony i doceniany przez swojego przełożonego. Każdego dnia możemy pochwalić pracownika za coś, co dobrze zrobił. Szukajmy takich okazji. Zachęcajmy także naszych pracowników do doceniania i chwalenia osiągnięć swoich kolegów. Pozytywny efekt osiąga się jednak tylko wtedy, gdy pochwała udzielona jest zaraz po wykonaniu zadania. E-maile z podziękowaniem, pochwały wyrażane indywidualnie lub na forum zespołu, dowody uznania przekazywane w codziennej rozmowie nie kosztują nic, a dodają skrzydeł prawie każdemu pracownikowi. Pamiętajmy jedynie, aby były one szczere i nienadużywane. Znamy swoich pracowników, więc formę, w jakiej pochwałę przekazemy, należy dostosować do indywidualnych preferencji. Są osoby, które lubią być pochwalone przed całym zespołem, ale są też i tacy, dla których byłaby to sytuacja krępująca⁴⁴.
2. **Sprawna komunikacja** – odgrywa ona pierwszoplanową rolę, pozwala pojąć cele firmy, zapewnia identyfikację z organizacją oraz prowadzi do lepszego zrozumienia między pracownikami. Dobrze

⁴² M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 205-209.

⁴³ A. Gick, *Motywowanie...*, op. cit., s. 281.

⁴⁴ A. Pastuła, *Motywowanie...*, op. cit.

rozwinęta komunikacja zapewnia dialog między szefem a pracownikami⁴⁵.

3. **Zapewnienie oczekiwanych warunków pracy** – elastyczny czas pracy, swoboda ustalania godzin pracy, możliwość pracy na nowoczesnych komputerach, dostęp do nowoczesnych narzędzi i systemów informatycznych, zapewnienie dobrych warunków pracy przez dobrą organizację stanowiska pracy⁴⁶.
4. **Przyjazna atmosfera w pracy** – bycie częścią zgranego zespołu wyzwala w pracownikach tak pożądaną przez firmę lojalność, zaangażowanie i kreatywność. Jest to element bardzo ceniony przez pracowników, wielokrotnie niedoceniany przez pracodawców. Jest to jedna z najczęściej podawanych przyczyn zmiany pracy, z którymi spotykamy się podczas rozmów kwalifikacyjnych. Ktoś kiedyś powiedział, że do pracy przychodzi się dla firmy/marki, odchodzi z powodu atmosfery/braku współpracy z przełożonym. Jest w tym wiele prawdy. Okazywanie empatii i szczerzej troski, również w kwestiach pozazawodowych, bardzo wpływa na tworzenie pozytywnej atmosfery w każdym środowisku pracy.
5. **Przejrzyste kryteria awansu** – każda firma powinna dysponować jasną strukturą organizacyjną i precyzyjnie określonymi kryteriami awansu. Pracownicy potrzebują przejrzystej realistycznej ścieżki kariery, możliwej do zrealizowania wewnątrz firmy. Osoby z ambicjami piastowania stanowisk kierowniczych wyższego szczebla powinny wiedzieć, które ze ścieżek rozwoju zawodowego dostępnych w firmie pomogą im w dotarciu do stanowiska będącego ich celem⁴⁷.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo (organizacja) ma własne sposoby motywowania swoich pracowników. Nie ma uniwersalnej metody motywacji. Organizacja musi umieć budować i kształtować własny system motywacyjny. Nie dla wszystkich pracowników motywatorem do lepszej pracy będą środki finansowe np. w postaci premii.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest trudnym obszarem przedsiębiorstwa, ponieważ ile ludzi, tyle różnych potrzeb. Trudno jest znaleźć taki system, aby wszystkie potrzeby ze sobą pogodzić i sprawić, że pracownicy będą czuli się odpowiednio zmotywowani do pracy. Podstawowym punktem wyjścia dla badania procesu motywacji jest rozpoznanie celów jednostki, osoby.

Należy pamiętać, że powinno się dążyć do stworzenia takich warunków pracownikom, aby ich cele oraz cele organizacji były zgodne, spójne. Działanie systemu motywacji pracowników ma charakter dwustronny, tzn. zmotywowany pracownik to zmotywowana organizacja. Każda organizacja winna

⁴⁵ P. Forsyth, *Jak motywować ludzi*, Heloin, Gliwice 2001, s. 64.

⁴⁶ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 211.

⁴⁷ A. Pastuła, *Motywowanie...*, op. cit.

tworzyć system motywacyjny dla zwiększenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, co z kolei przekłada się na kształtowanie konkurencyjności danej organizacji na rynku. Motywacja jest trudną do realizacji w praktyce funkcją zarządzania.

Bibliografia

- Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Borkowska S., *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa 2004.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Borkowska S. (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Borkowska M., *Kiedy wynagrodzenie motywuje pracownika*, „Prawo Przedsiębiorcy”.
- Forsyth P., *Jak motywować ludzi*, Heloin, Gliwice 2001.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Heller R., *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
- Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 2001.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2007.
- Jasiński Z., *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. PLACET, Warszawa 2008.
- Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Centrum Szkoleniowo – Wydawnicze Kwantum, Warszawa 1996.
- Meller J., Wiśniewski Z., Poczrowski A. (red.), *Restrukturyzacja gospodarki a polityka rynku pracy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Melich A., *Rola płacy w pobudzeniu efektywności pracy*, IPiSS, Warszawa zeszyt 10/1988.
- McKenna E., Bech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- Oleksyn T., *Wynagrodzenie efektywne – przegląd problemów*, IPiSS Warszawa 2006.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
- Penc J., *Motywowanie z zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
- Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżera*, MARINA, Wrocław 2007.

- Pastuła A., *Motywowanie pozafinansowe – czyli zachęty inne niż ekonomiczne*, www.rp.pl z dnia 12.02.2011 r.
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Szałkowski A. (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków 2000.
- Wachowiak P., Stużyńska M. (red.), *Podstawy zarządzania*, SGH, Warszawa 2008.
- www.placa.pl
- Quinn R., Faerman E., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.