

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 4 (październik-grudzień)
ISSN 1896-9380, s. 47-61

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 4 (October-December)
ISSN 1896-9380, pp. 47-61



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji

Methods of motivating employees with the ec of the contemporary organization

Zbigniew Ciekankowski

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Zdzisław Szumański

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

Abstrakt. Celem artykułu jest wskazanie metod motywowania pracowników we współczesnej organizacji. We wstępie przedstawiono pojęcie i znaczenie motywowania. W dalszej części pracy porównano podejście do motywowania w nowoczesnej firmie polskiej i zagranicznej oraz wskazano oryginalne sposoby motywowania na przykładzie znanych firm. Na koniec autor podjął rozważania na temat, jak skutecznie motywować w dobie kryzysu, podkreślając, że nie należy zapominać, iż motywacja to nie tylko wynagradzanie, ale również między innymi pobudzanie do rozwoju, umacnianie przywiązania do pracy i swojego przedsiębiorstwa. Z motywacji płyną same korzyści, dlatego też tak istotne jest właściwe motywowanie we współczesnej organizacji, które przekłada się na osiągnięte przez nią wyniki.

Słowa kluczowe: motywowanie, organizacja, pobudzanie, pojęcie, sposoby.

Abstract: Indicating methods of motivating employees in the contemporary organization is a purpose of the article. To begin with this publication was described the notion and the significance of motivating. Hereinafter the work was compared attempt at motivating in the modern Polish and foreign company and original ways of motivating on the example of reputed firms were indicated. In the end the author took considering to the subject, how effectively to motivate in twenty four hours of the crisis emphasizing that one should not forget that motivation isn't only rewarding, but also among others stimulating to the development, strengthening tying to the work and one's enterprise. From motivation very benefits are swimming, therefore due motivating is so significant in the contemporary organization which is being transferred into results achieved by her.

Keywords: motivating, organization, stimulating, notion, ways.

Wstęp

Motywacja ma znaczący wpływ na wyniki osiągnięte przez organizację. Jest tak dlatego, że w dobie postępu technicznego, a więc ciągłego wprowadzania nowych technologii, to właśnie człowiek jest największą wartością przedsiębiorstwa XXI wieku. Nowoczesny menedżer zdaje sobie z tego sprawę, szczególną wagę przywiązując do motywowania pracowników.

Każdy człowiek zatrudniany jest w firmie po to, aby generował określone zyski dla przedsiębiorstwa. Teraz, kiedy pracownik może wybierać spośród wielu ofert pracy, utrzymanie najefektywniejszych podwładnych jest bardzo istotne. Nie tylko dlatego, że ich praca przekłada się na zysk firmy, lecz także dlatego, że poszukiwanie, zatrudnianie i przygotowywanie nowego pracownika do pracy na określonym stanowisku niesie ze sobą koszty. Dlatego na czasie są hasła takie jak motywowanie pracowników, motywacyjny system wynagrodzeń, pozapłacowe systemy wynagrodzeń i tym podobne. Dzięki odpowiedniemu motywowaniu pracownik konsekwentnie dąży do wytyczonego celu, pokonując po drodze wiele trudności, co w wyniku końcowym przekłada się na efektywność organizacji, w której jest zatrudniony. Właściwie umotywowany pracownik jest zadowolony z pracy, utożsamia się z firmą, która zaspokaja jego potrzeby nie tylko materialne, lecz także tzw. potrzeby wyższe, jak np. potrzeba samorealizacji. Taki pracownik jest bardzo wydajny, a jego praca przynosi firmie większe korzyści. Zjawisko to możemy nazwać sprzężeniem zwrotnym, z którego korzyści odnoszą obie strony, zarówno przedsiębiorstwo, jak i pracownik.

1. Pojęcie i znaczenie motywowania

Motywowanie (pochodzi od łacińskiego słowa *movere*) to proces kierowniczy polegający na wpływu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka (*Wielka internetowa encyklopedia multimedialna*, 2000). Odnosi się do zachowań ludzkich mieszczących się między dwiema skrajnościami:

- działaniami odruchowymi (np. kichnięcie),
- wyuczonymi nawykami (np. czyszczenie zębów).

Pojęcie motywacja posiada bardzo szeroką i niejasno sprecyzowaną interpretację. Już starożytni Grecy dostrzegali znaczenie motywacji dla osiągnięcia sukcesu (maksymalizacji przyjemności). Próbowali oni znaleźć logiczne uzasadnienie ludzkich zachowań i uznali, że siłą napędową poczynań człowieka jest dążenie do przyjemności oraz unikanie bólu (Gryffin, 1998, s. 38). Motywowanie zdefiniowane zostało wielokrotnie przez różnych autorów. Potocznie jest to zjawisko, które wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania jednostek społecznych. A. Kozdrój z kolei uważa, że jest to „stan wewnętrzny człowieka

wywołany wieloma czynnikami oddziałującymi na niego” (Kozdrój, 1988, s. 54). J. Reykowski proces motywacyjny wyjaśnia w sposób następujący: „takie zjawiska jak intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś mają jedną cechę wspólną – oznaczają wystąpienie w człowieku tendencji kierunkowej, czyli gotowości do zmierzania ku określonym celom; gotowość może być mniej lub bardziej świadoma, mniej lub bardziej sprecyzowana. Tendencję tę będziemy nazywać dalej motywem (względnie procesem motywacyjnym), a ogół motywów określać będziemy terminem motywacja” (Reykowski, 1986, s. 20).

Motywacja ma wiele różnych znaczeń. Najczęściej rozumie się przez nią stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. **Motywacja to** także układ motywów ludzkiego postępowania, przedmiot badań wielu nauk (psychologii, socjologii, nauki o moralności i ogólnie biorąc, nauk zajmujących się interpretacją ludzkich zachowań). Wyróżnia się trwałą strukturą motywacyjną, która nadaje ogólny kierunek ludzkiemu postępowaniu, od aktualnej motywacji, wywołującej określone zachowanie w danym kontekście sytuacyjnym. Motywacja rozumiana jest jako wewnętrzny mechanizm, który uruchamia i organizuje ludzkie zachowanie oraz kieruje na osiągnięcie celu. Rodzaje motywacji są klasyfikowane według potrzeb i pragnień ludzkich.

Problematyka motywacji jest przedmiotem zainteresowania szczególnie psychologii. Można w niej wyróżnić trzy główne podejścia do motywacji: behawioralne, psychodynamiczne oraz poznawcze.

Decydujące znaczenie w podejściu behawioralnym w wyjaśnianiu zachowań człowieka przypisuje się czynnikom zewnętrznym. Zachowania ludzi są reakcjami na bodźce oddziałujące na nich z otoczenia. Bodźce zewnętrzne dzieli się na dodatnie i ujemne. Pierwsze nazywane są nagrodami, drugie natomiast karami. Nagradzane zachowania człowieka ulegają utrwaleniu, a karane osłabieniu i eliminacji. Badania przeprowadzone przez behawiorystów wywarły duży wpływ na praktykę zarządzania, umożliwiły budowę bardziej racjonalnych systemów nagradzania i karania.

Podejście psychodynamiczne wyróżnia rolę wewnętrznych wyznaczników w zachowaniach człowieka, szczególnie potrzeb i emocji. Podkreśla się, że bodźce zewnętrzne dopiero po *obróbce* w każdym z nas nabierają specyficznego charakteru motywacyjnego. Przedstawiciele podejścia poznawczego zwrócili uwagę na rolę informacji jako czynnika motywującego. Ich zdaniem to właśnie zakres i struktura posiadanych przez człowieka informacji o rzeczywistości, tworzących sieć poznawczą, decydują o jego zachowaniu.

Podejście do motywacji od strony teorii treści koncentruje się na pierwszej części procesu motywowania, czyli na potrzebach. Teoria treści podkreśla więc znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych człowieka, powodujących, że postępuje on w określony sposób. Ludzie mają wewnętrzne potrzeby, a ich motywacja zmierza do redukcji lub spełnienia tych potrzeb. Oznacza to, że ludzie będą postępować lub działać tak, aby zaspokoić swoje potrzeby.

Wspólnym poglądem jest, że motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy kierunek i możliwość ludzkiej aktywności, odgrywa ważną rolę w ukierunkowaniu i uruchamianiu ludzkiego działania, które prowadzi do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Według Griffina motywowanie jest zestawem sił, powodującym, że ludzie zachowują się w określony sposób. Podobnie definiuje motywację Stoner. Tłumaczy ją jako coś, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje ludzkie zachowania (Griffin, 1998, s. 40). Jerzy Szczupaczyński z kolei szerzej określa wspomniane wyżej zagadnienie. Motywowanie według niego polega na tworzeniu warunków lub dostarczeniu środków zaspokojenia szeroko rozumianych osobistych potrzeb człowieka. Środki zaspokojenia tych potrzeb menedżer zapewnia w taki sposób, aby zrealizowane zostały przy okazji cele organizacji. Istotą motywowania jest więc połączenie procesu realizacji zadań firmy z egoistycznymi dążeniami i chęciami pracownika (Szczupaczyński, 1996, s. 70). Motywowaniem pracowników, zgodnie z S. Borkowską, można nazwać pobudzanie ludzi nastawionych na cele firmy do określonych zachowań za pomocą różnych bodźców, które będą zaspokajać ich własne potrzeby (Borkowska, 2006, s. 56).

Podobnie podchodzi do tego zagadnienia Zdzisław Jasiński, zwracając uwagę zarówno na formy i środki oddziaływania na pracownika zgodne z wolą kierującego, jak i tworzenie warunków oraz możliwości realizacji systemów wartości i oczekiwań podwładnych (Jasiński, 2001, s. 14). Na podstawie tych definicji można stwierdzić, że motywacja jest na pewno pojęciem systemowym. Składają się na nią czynniki będące wewnątrz człowieka, a także czynniki zewnętrzne znajdujące się w otoczeniu. Obowiązkowe jest poznanie procesu psychologicznego nadającego kierunek działaniu, ale również bodźców, środków i warunków pozwalających odpowiednio sterować tym działaniem. Motywację można więc nazwać bodźcem budzącym w ludziach potrzebę wykonania jakiegoś zadania. Daje siłę do działania i decyduje o intensywności i wytrwałości dążenia, do jakich zdolni są wszyscy, by zrealizować swoje plany. Dzięki motywacji każdy człowiek z determinacją likwiduje przeszkody dzielące go od zdobycia określonego celu, przy czym czerpie z tego satysfakcję. Jest ona też podstawowym czynnikiem, który decyduje o wydajności pracownika, gdy wykonuje on swoje obowiązki. Pracownicy powinni gromadzić jak najwięcej informacji dotyczących skutecznego mobilizowania się do wykonywania wyznaczonych zadań. Pozwoli to na bardziej efektywną pracę oraz większe z niej zadowolenie. Efektywność pracowników w dużej mierze zależy od sposobu odnoszenia się do nich przez menedżera. Poprawnie motywujący pracodawca będzie brał pod uwagę, jak pracownicy chcieliby być traktowani i na tej podstawie rozwijał politykę firmy. Odpowiednie motywowanie zatrudnionych do osiągnięcia celów składa się z wielu punktów. W najwyższym stopniu mobilizujące jest przede wszystkim poprawne funkcjonowanie w zespole oraz możliwość samorealizacji. Ważne jest także zapewnienie bezpieczeństwa oraz stworzenie pracownikom szansy

rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie. Na zatrudnionych oczywiście zawsze pobudzająco działa spora wypłata. Motywacja ma bardzo wiele znaczeń, a jej problematyką zajmuje się między innymi psychologia i ekonomia. Jest zmienna u różnych osób i do tej pory nikt nie stworzył i nie stworzy przepisu na skuteczne motywowanie, ponieważ taka recepta nie istnieje.

Nadmierna motywacja może niestety obniżać działanie, powodując zbyt duże napięcie emocjonalne. Powody paraliżowania sprawności działania i wydajności pracy przy nadmiernie wysokiej motywacji są następujące (*Skuteczna motywacja pracowników*, 2012, www.praca.egospodarka.pl):

- zbyt duża motywacja doprowadza do niepokoju, a człowiek pełen lęku staje się mniej sprawny;
- pracownik zbyt przejmuje się śledzeniem wyników bezpośrednich i czynników, które na nie wpływają, przez to traci świadomość tych elementów sytuacji, których oddziaływanie jest bardziej długotrwałe, co w ostateczności doprowadza do niskiej wydajności;
- przy silnym niepokoju i napięciu ludzie zazwyczaj tracą zdolności rozwiązywania problemów i uruchamiają mechanizmy obronne.

Dla efektywnego działania, szczególnie wymagającego rozwiązania trudnych i złożonych zadań, najlepsza jest więc przeciętna motywacja. To zjawisko znalazło odbicie w prawie Bircha, które mówi, że człowiek osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, dużo gorsze przy zbyt słabej lub za wysokiej. Właściwe rozumienie procesu motywacji może mieć ogromne znaczenie dla zarządzania oraz kierowania ludźmi w procesie pracy i polityce płac. Wymaga to jednak analizy różnych teorii motywacji do pracy.

2. Podejście do motywowania w nowoczesnej firmie polskiej i zagranicznej

Menedżerowie polskiej gospodarki doceniają potrzebę strategicznego podejścia do zarządzania firmą. Mniej powszechne jest przekonanie o potrzebie posiadania strategii w sferze zarządzania zasobem ludzkim firmy, w tym szczególnie w zakresie motywowania pracowników. Można stwierdzić, że podejście strategiczne do motywowania pracowników nie jest powszechną praktyką zarządzania w polskich firmach (Juchnowicz, 2008, s. 122).

W Polsce to wciąż wynagrodzenie jest czynnikiem najsilniej motywującym. Obserwując jednak trendy zagraniczne, można spodziewać się stopniowych zmian w samej strukturze motywacyjnej. Większą rolę w motywacji, wkrótce i w Polsce, będą miały dodatki zapłaćcowe.

W Polsce, w porównaniu do Zachodu, nie stosuje się często motywowania pozafinansowego. Na naszym rynku pracy najczęściej spotykane jest motywowanie

finansowe, dla niektórych rzeczywiście jest ono najskuteczniejsze. Osoba, która nie jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia, ponieważ nie może realizować swoich potrzeb życiowych, nie będzie zmotywowana biletem wstępu na wernisaż znanego artysty. Trend nagradzania pozapłacowego z pewnością będzie się zmieniać. Obecnie w polskich firmach powszechnie spotykany stosunek wynagrodzenia pieniężnego do bonusów pozapłacowych wynosi 95% : 5%. Różnica w porównaniu z innymi krajami starej Unii Europejskiej jest o tyle duża, że w niektórych zachodnich przedsiębiorstwach stosunek ten kształtuje się na poziomie 50% : 50%.

W Polsce wciąż niewielka liczba przedsiębiorstw zwraca uwagę na tego rodzaju motywowanie. Menedżerowie niejednokrotnie wciąż sztywno trzymają się myśli, że samo wynagrodzenie (nawet jeśli satysfakcjonujące pracownika) wystarcza (Mamro, 2009).

Na zachodzie tak popularne systemy kafeteryjne (obecnie stosowane przez około 25% przedsiębiorstw zachodnich) w Polsce zostały docenione na razie przez około 4% firm z kapitałem rodzimym – dla porównania w Stanach Zjednoczonych systemy kafeteryjne zdobyły już 50% zwolenników wśród wszystkich przedsiębiorstw, a w Wielkiej Brytanii – 19%. Stworzenie i wdrożenie systemów kafeteryjnych nie jest proste, to złożony proces, który dodatkowo wymaga ciągłego monitorowania.

W porównaniu z polskimi pracodawcami, zachodni stosują bonusy dużo bardziej różnorodne:

- elastyczne godziny pracy i formy zatrudniania – między innymi praca w domu, a także skrócenie niektórych, ważnych dla pracowników, tygodni pracy (np. po zakończeniu trudnego projektu);
- możliwość wykupu akcji, opcji czy obligacji – jest to forma skierowana do menedżerów średniego i wyższego szczebla;
- szkolenia – w kafeterii mogą znaleźć się szkolenia *twarde* (rozwijające kompetencje stricte zawodowe), jak i *miękkie* (rozwijające umiejętności menedżerskie, interpersonalne, komunikacyjne);
- specjalistyczne porady – medyczne, psychologiczne, prawne;
- studia, kursy, certyfikaty – całkowite lub częściowe pokrycie studiów MBA lub CIM, ale także kursy językowe;
- karnety i kupony na różne usługi – np. umożliwiające zakup wycieczki turystycznej, ale również związane z rekreacją i sportem (tenis, golf, siłownia, fitness, joga i inne);
- work-life balance – sprawy służbowe w pracy (określone godziny), poza pracą tendencja do niewykonywania czynności zawodowych, a więc zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym;
- preferencyjne kredyty – firma podpisuje z bankami korzystne dla pracownika umowy;
- dodatkowe ubezpieczenia (np. programy emerytalne);
- imprezy integracyjne;

- wolontariat pracowniczy – aktywowanie pracowników do zadań społecznościowych;
- kompleksowa opieka medyczna dla pracownika i całej jego rodziny – szczególnie duży nacisk na rodzinę pracownika;
- zarządzanie talentami – inwestowanie w pracowników w celu rozwoju ich kariery.

Najważniejszą zaletą systemów kafeteryjnych jest możliwość wyboru rodzaju nagrody przyznanej pracownikowi. Ważna jest różnorodność nagród w całej gamie kafeterii. W ten sposób pracownik ma wybór, i to niemały, bo wśród najróżniejszych dodatków materialnych i niematerialnych.

Ciekawostką z rynku zachodniego są tzw. *sabbaticals*, a więc okresy przerw w pracy, których celem jest odpoczynek od spraw zawodowych. Po określonym czasie pracy (w niektórych firmach już po czterech latach) pracownikom przysługują *sabbaticals*, które mogą trwać około 6 tygodni urlopu (występują w dwóch wersjach – płatnym lub bezpłatnym). Oczywiście liczba przedsiębiorstw motywujących w ten sposób jest jeszcze stosunkowo niewielka, niemniej ciągle rośnie.

Poziom motywacji obserwowany w polskich przedsiębiorstwach jest bardzo zróżnicowany. Charakteryzuje się biegunową orientacją. Na rynku istnieją organizacje, które mają bogaty pakiet motywacyjny zarówno finansowy, jak i pozafinansowy obejmujący pracowników wszystkich szczebli. Na drugim biegunie znajdują się firmy, które nie widzą w ogóle potrzeby motywowania pracownika w inny sposób niż wypłacanie mu wynagrodzenia (Pietroń-Pyszczek, 2007, s. 94-102).

Obserwuje się coraz większe problemy z rekrutacją wartościowych pracowników, osiągnięciem wysokiej ich efektywności oraz z zatrzymaniem ich przed odejściem do konkurencji. Rynek nakłada na firmy konieczność większej dbałości o atrakcyjność miejsca pracy. Dynamiczny wzrost znaczenia gospodarki opartej na wiedzy, a także stale nasilająca się konkurencja podkreśla wagę zasobów ludzkich w sukcesie przedsiębiorstw. To przyczynia się do zwrócenia szczególnej uwagi pracodawców na poziom motywacji pracowników oraz ich zadowolenia z pracy w przedsiębiorstwie (Ogólnopolskie Badanie Motywacji, www.sharky.pl, 2009). W polskich firmach wśród dodatków pozapłacowych stosowanych najczęściej można spotkać: samochód firmowy, laptop oraz telefon komórkowy. Wszystkie te trzy rzeczy stanowią niezbędne narzędzia do pracy, bywają najczęstszymi dodatkami pozapłacowymi mającymi na celu motywować pracowników. Czy na pewno to robią? Poprzez swoją powszechność oraz przeznaczenie stricte służbowe można się zastanowić nad ich użytecznością motywacyjną. Częstotliwość przyznawania tych dodatków przez pracodawców uwarunkowana jest zajmowanym przez pracownika stanowiskiem.

Na co jeszcze polscy pracownicy mogą liczyć w sferze dodatków materialnych? Wszystko oczywiście zależy od zajmowanego stanowiska. Spotykane są takie dodatki jak: służbowe karty kredytowe, wydatki reprezentacyjne, zwrot kosztów na opiekę medyczną oraz sport i posiłki). Opieka medyczna na wyższych szczeblach

przedsiębiorstwa również nie jest rozpatrywana jako motywator – niekiedy bywa uznawana za standard, który przedsiębiorstwo powinno zaoferować. Natomiast tym, co odróżnia polski rynek od zachodnioeuropejskiego czy amerykańskiego pod względem szeroko rozumianej opieki medycznej, jest większa różnorodność usług. W Polsce wyjątkami są świadczenia takie jak wizyty domowe, programy refundacji leków i recept, ubezpieczenie wzroku czy nawet ubezpieczenie od chorób umysłowych (Advisory Group TEST Human Resources 2008).

Z badań przeprowadzonych w grudniu 2006 r. przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Sodexho Pass Polska wynika, że 95% firm i instytucji oferuje swoim pracownikom przynajmniej jeden rodzaj świadczeń pozapłacowych. Najpowszechniej stosowane są te, które są bezpośrednio związane z wykonywaną pracą – szkolenia i kursy na zewnątrz firmy (oferowane przez 72% firm), służbowe telefony komórkowe, laptopy bądź samochody (57% przedsiębiorstw). Kupony przekazywane są pracownikom w prawie 40% badanych firm (*Motywowanie pracowników*, 2012, www.sodexho.pl).

Częstotliwość przyznawania świadczeń pracowniczych różni się w zależności od rodzaju korzyści. Wiele świadczeń przekazywanych jest pracownikom raz do roku. Dzieje się tak w przypadku dofinansowania wczasów czy organizacji wyjazdów integracyjnych. Do grupy tej zaliczają się również kupony, które w 75% firm są przyznawane raz bądź dwa razy w roku – choć od reguły są wyjątki. Niektóre przedsiębiorstwa oferują swoim pracownikom kupony nawet częściej niż cztery razy w roku. Z kolei dofinansowanie posiłków oraz udostępnianie pracownikom produktów własnych firmy ma przeważnie charakter cykliczny i przekazywane jest regularnie lub też w zależności od zgłaszanych potrzeb. Zakres pełnionych obowiązków determinuje natomiast moment przekazania zatrudnionej osobie służbowego samochodu bądź laptopa.

Mówiąc o motywacji, nie sposób pominąć pozapłacowej motywacji niematerialnej. Z badań przeprowadzonych przez TNS OBOP w 2007 roku wynika, że na pytanie, co nas uszczęśliwia, aż 54% badanych osób przyznało, że warunki zatrudnienia. Na dalszych miejscach wskazywali dobre warunki w pracy (53%), dobre relacje w zespole (52%) oraz dobre relacje z przełożonym (42%). Jak więc przedsiębiorstwa motywują pracowników w obrębie cech zbadanych przez TNS OBOP? Stabilność zatrudnienia, nierzadko, jest wymieniana na drugim miejscu zaraz po wynagrodzeniu, jeśli chodzi o najlepsze motywatory na polskim rynku pracy. Poza warunkami zatrudnienia, dla pracowników liczą się również warunki pracy oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa (Mamro, 2009).

Szkolenia integracyjne oraz treningi *team-building* są coraz częściej wykorzystywanym elementem służącym motywacji. Organizacja poprzez taki rodzaj motywacji zyskuje zwiększenie efektywności działalności firmy (między innymi poprzez rozwiązywanie różnego rodzaju problemów), poprawę stosunków interpersonalnych w zespole, redukuje stres, jest nagrodą dla pracowników. 39% firm

uczestniczących w badaniu Advisory Group *TEST* HR przyznaje, że już taką formę motywacji stosuje. Przewidywania są optymistyczne – trend ten będzie się rozwijał.

Rozwój to również tworzenie przez firmę ścieżek karier dla swoich pracowników. Proces planowania ścieżek rozwoju jest ściśle powiązany ze stosowaniem przez firmę ocen okresowych. Przez samych pracowników awans postrzegany jest jako forma wynagradzania, a tym samym powoduje, że bardziej angażują się w pracę. Ścieżki karier są niezwykle korzystne dla firmy. Poza realizacją zadań pracowniczych otrzymuje również większą lojalność pracowników, a także długofalowe korzyści wymierne – redukcję kosztów związanych z fluktuacją pracowniczą.

Uznanie jest najtańszym rodzajem bardzo skutecznej motywacji, a tak często pomijanym w codziennym funkcjonowaniu firmy. Często pracownik zamiast jakiegokolwiek prezentu od firmy wolałby usłyszeć, że jest świetnym pracownikiem, a jego praca jest znacząca dla firmy. Uznanie można wyrazić na wiele sposobów – od zwykłej pochwały poprzez bardziej zaawansowane metody, które świadczą o docenieniu pracowników.

Jednym ze sposobów doceniania pracowników jest też organizacja konkursów, rankingów na najlepszego pracownika. Badania przeprowadzone przez Advisory Group „TEST” HR wskazują, że jedynie 10% firm, które uczestniczyły w badaniu, organizują tego typu przedsięwzięcie (Advisory Group *TEST* Human Resources, 2008).

3. Oryginalne sposoby motywowania na przykładzie znanych firm

Firma Google jest amerykańską firmą z branży internetowej. Jej flagowym produktem jest wyszukiwarka Google. Firma została założona w 1998 roku przez dwóch doktorantów – L. Page’a i S. Brina. Obecnie zatrudnia ponad 20 000 pracowników w kilkunastu krajach, wykazuje przychody na poziomie 10 miliardów i zyski rzędu 3 miliardów dolarów rocznie. Sposoby motywowania pracowników w firmie Google:

- pracownicy dostają gratisowe posiłki, mają do dyspozycji 25 różnych restauracji;
- w czasie przerw w pracy mogą pograć w siatkówkę na specjalnym boisku;
- mają do dyspozycji siłownię;
- mogą skorzystać z bezpłatnych usług pralni;
- mogą zabrać ze sobą do pracy dziecko i mają do dyspozycji opiekę nad nim;
- mogą wziąć ze sobą do pracy swojego czworonożnego przyjaciela;
- mogą zamówić w pracy bezpłatny masaż albo pójść do fryzjera;
- co roku mają organizowane darmowe wypadki na narty.

Google jest specyficzną firmą, która nazywa swoje biura kampusem, panuje w niej luźna atmosfera, pracownicy ubierają się w dowolny sposób, a zabawa podczas pracy

jest całkowicie dozwolona. Jednak wszystkie te udogodnienia, niektóre tradycyjne, inne zupełnie oryginalne, pokazują, że Google poważnie podchodzi do biznesu. Firma chce osiągnąć określone cele: przyciągnąć najlepszych pracowników wiedzy w bardzo konkurencyjnym środowisku, pomóc im pracować przez wiele godzin dziennie, karmiąc i dostarczając możliwości odpoczynku. W ten sposób pokazuje, że ceni swoich ludzi. Dzięki temu Googlers pozostają wierni Google przez wiele lat (Żółcińska, 2007).

Niektórzy pracownicy mogą odczuwać dyskomfort w firmie, odczytując oferowane dodatkowe zajęcia jako ingerencję pracy w ich życie prywatne. Jednak znakomita większość zatrudnionych cieszy się z posiadanego wyboru atrakcji.

Zdaniem Petera Cappelli z Center for Human Resources w Wharton, tego typu atrakcje pomagają w rekrutowaniu ludzi, którzy chcą spędzać większość swojego czasu w pracy. Pomaga to również w wyróżnieniu firmy spośród innych, które pragną zatrudnić podobne talenty. Firmy takie jak Google chcą stworzyć atrakcyjne środowisko, które przyciągnie, utrzyma pracowników i zdobędzie ich lojalność, ale też podnieść produktywność. Troski takie jak opieka nad dziećmi, gotowanie, pranie czy chodzenie do lekarza podczas tygodnia pracy rozprasza pracowników, warto więc pomóc im w uporaniu się z nimi. Z badań Sirota Survey Intelligence wynika, że na początku pracy w danej organizacji morale pracownika jest wysokie. Jednak w ciągu zaledwie pół roku może znacząco spaść, jeśli czuje się niedoceniany. Dzieje się tak, gdy pracownik postrzegany jest raczej jako koszt, a nie jeden z zasobów firmy, gdy pracownicy nie są szanowani, słabo wynagradzani i gdy nie mają dodatkowych korzyści (Żółcińska, 2007).

Google i podobne korporacje podwyższają poprzeczkę dla wszystkich pracodawców. Oznacza to także, że pracownik musi się dobrze zastanowić nad proponowaną mu ofertą i jej rzeczywistą wartością. Pracownicy Google spędzają w pracy bardzo dużo godzin i mimo że są to godziny spędzone w komfortowych warunkach, część osób z pewnością wolałaby wytyczyć wyraźniejszą granicę między życiem zawodowym a prywatnym.

Następną firmą jest Starbucks Corporation. Została założona w 1971 roku w Seattle przez Jerry'ego Baldwina, Zeva Siegela oraz Gordona Bowkera. Ich głównym celem było serwowanie klientom kawy jak najlepszej jakości. Na początku działalności zaopatrywali się w ziarna kawy w zwykłych sklepach. Następnie zaczęli je importować bezpośrednio od plantatorów. Dziś jednym ze znaków rozpoznawczych marki jest luksusowy gatunek kawy arabica. Sposoby motywowania pracowników w firmie Starbucks Corporation:

- Stock Option Plan – w zależności od wyników finansowych firmy, zarząd co roku określa procent, który zostanie wypłacony partnerom, liczony na podstawie ich bazowej płacy;

- Stock Investment Plan – partnerzy, którzy pracowali dla firmy co najmniej 90 dni przez co najmniej 20 godzin tygodniowo, mogą zakupić akcje firmy po niższych cenach;
- Future Roast/RRSR Registered Retirement Savings Plan – plan oszczędności emerytalnych dostępny pracownikom, którzy przepracowali co najmniej 1 rok lub są powyżej 30. roku życia;
- oferowanie szkoleń i szerokich możliwości rozwojowych;
- wspieranie dwukanałowej komunikacji;
- utrzymywanie systemu nagród za osiągnięcia;
- skupianie się na zdrowiu i środkach bezpieczeństwa;
- ubezpieczenia zdrowotne – obejmują one ubezpieczenia ogólne, dentystryczne, okulistyczne oraz koszty recept.

Sukces Starbucksa odzwierciedla jakość, pasję, talent oraz zaangażowanie partnerów firmy. Podążając za tym założeniem, Starbucks opracował system nagród i wyróżnień, do których należy dziewiętnaście programów premiujących różne poziomy osiągnięć. Co roku 500 partnerów otrzymuje różne wyróżnienia, począwszy od tytułu *Managera Kwartału*, po *Green Apron Award* (nagroda zielonego fartuszka – w taki fartuszek zgodnie z *dress code* ubierają się pracownicy barów kawowych) za wyjątkową obsługę klienta czy też *Green Bean Award* za wkład w misję dotyczącą środowiska naturalnego (*Wynagradzanie i motywowanie pracowników w firmie Starbucks*, 2006).

Starbucks wspiera różnorodność. Jest ona rozumiana w kontekście wieku, płci, rasy, orientacji seksualnej, cech fizycznych i umysłowych, miejsca pochodzenia, wykształcenia, umiejętności, doświadczenia i pomysłów. U podstaw takiej strategii leży założenie, że zestawienie podobieństw i różnic przynosi najlepsze efekty w osiągnięciu celów. Dlatego celem firmy jest zapewnienie zatrudnionym poczucia przynależności i dowartościowania na każdym szczeblu. Starbucks zakłada, że do 2008 roku 70% nowych pracowników firmy będą stanowiły kobiety i ludzie kolorowi.

Przedstawiony powyżej kształt polityki personalnej firmy Starbucks został wprowadzony przez założyciela firmy, a obecnie także dyrektora ds. strategii globalnej, Hermana Schultza. Założył on, że kluczem do sukcesu w branży restauracyjnej jest podejście do pracownika. Musi być on nie tylko świetnie wykwalifikowany, ale także zadowolony z pracy. Tylko wówczas uda się stworzyć atmosferę, która przyciągnie klienta (*Wynagradzanie i motywowanie pracowników w firmie Starbucks*, 2006). Można zaryzykować stwierdzenie, że jest to rzeczywiście jeden z kluczowych czynników sukcesu firmy.

4. Motywowanie w dobie kryzysu

Czas osłabienia gospodarczego to dla wielu firm dobry moment, by zweryfikować kierunek polityki kadrowej. Mimo negatywnych sygnałów na temat rynku pracy

sytuacja nie jest tak zła, jak mogłoby się wydawać. Są oczywiście sektory, w których wraz z obniżeniem przychodów wyraźnie zmniejsza się również zatrudnienie.

Strach przed zwolnieniem nie jest najlepszą metodą na motywowanie pracownika w czasach kryzysu. Firmy mogą skorzystać z bardziej skutecznych metod. Zazwyczaj najbardziej pożądanym sposobem motywowania cennego pracownika jest podwyżka. W czasach kryzysu jest jednak o nią bardzo ciężko. Według danych firmy *Deloitte* w 2010 r. aż 1/3 firm zamierza wstrzymać podwyżki. Skoro przedsiębiorstwa nie mają środków na podniesienie płac, szukają alternatywnych sposobów na zatrzymanie najlepszych pracowników.

Obecnie dobrym sposobem na zmotywowanie pracowników jest przyznanie premii powiązanej z indywidualnymi wynikami pracy. Pozwala ona na dodatkowe wynagradzanie najlepszych ludzi przy jednoczesnej kontroli kosztów. W aż 70 proc. firm premie są związane z wynikami pracy. Zwłaszcza w dobie kryzysu takie rozwiązanie jest bardzo atrakcyjne dla pracodawców. Co oprócz premii najlepiej wiąże pracowników z korporacjami? Pracownicy cenią sobie firmy, które dbają o ich rozwój zawodowy, szeroko rozumiane warunki pracy i z których kulturą organizacyjną mogą się utożsamiać. Jak wszyscy wiemy, istotne są też relacje między zespołem, które, z jednej strony, mogą sprzyjać motywacji, a z drugiej strony, gdy ich zabraknie, mogą być przyczyną spadku efektywności (Madejski, 2009, s. 12).

Ciemne scenariusze zniechęcają korporacje do utrzymywania nakładów na rozwijanie umiejętności swojej kadry. Takie zachowanie może jednak negatywnie wpłynąć na konkurencyjność w przyszłości. Dobrze wykwalifikowani pracownicy są bowiem największą siłą firmy w kryzysie, dzięki nim firmy mogą wyjść obronną ręką z kryzysu i realizować swoje plany rozwoju. To ich umiejętności pozwolą organizacji dostosować się do nowych warunków na rynku, szukać możliwości rozwoju i zwiększenia wydajności. Zarządy powinny dbać o stały rozwój swojej kadry, gdyż nie wiadomo, jak długo będzie trwał kryzys, a koncentrowanie się wyłącznie na działaniu operacyjnym, bez rozwijania kompetencji zespołu, nie wróży sukcesu na przyszłość.

W ciężkim okresie dekonstrukcji zarządy firm oraz działy HR powinny szczególnie przyjrzeć się swojej polityce kadrowej. Kryzys nie powinien być dla organizacji pretekstem do zaprzestania działań motywacyjnych. W tym trudnym czasie sprawdzają się przede wszystkim elastyczne formy nagradzania finansowego pracowników, którzy mają szczególny wkład w rozwój przedsiębiorstwa i utrzymanie go w konkurencyjności rynkowej. Docenienie wysiłku takich osób pomimo kryzysu, szczególnie w sektorach, które nie ucierpiały do tej pory zbyt mocno, jest konieczne, aby utrzymać je w organizacji. W dotychczasowej sytuacji wykwalifikowani specjaliści, nastawieni na osiągnięcie swoich celów, nie będą mieli trudności w znalezieniu pracy.

Konieczne jest zaangażowanie. Utrzymanie wykwalifikowanej kadry to wyzwanie wymagające stałej komunikacji z zespołem. Dobre praktyki związane z komunikacją są wpisane dogłębnie w filozofię działania firmy i nie można ich wprowadzić do przedsiębiorstwa z dnia na dzień. Dzięki sprawnemu przepływowi informacji w obie

strony możliwe jest zachowanie przejrzystości działań i zrozumienia wspólnych celów całej firmy. Bez tego utrzymanie dobrej atmosfery w firmie i wysokiego poziomu zmotywowania pracowników jest niemal niemożliwe. Najlepiej jeśli wszelkie czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników są regularnie badane.

Ciężka sytuacja rynkowa często zmusza przedsiębiorstwa do zwolnień. W takich sytuacjach po raz kolejny główną rolę odgrywa komunikacja wewnętrzna, której zadaniem jest dostarczenie dokładnych informacji o podjętych krokach i ich przyczynach. Błędem w wielu przedsiębiorstwach jest zbyt pochopne ograniczanie zatrudnienia połączone z przekonaniem o łatwości znalezienia ewentualnego zastępstwa dla zwolnionych osób. Zwolnienia powinny być wyłącznie krokiem umożliwiającym dalsze funkcjonowanie organizacji na rynku, w żadnym przypadku czynnością niosącą dodatkowe szkody. Osoby podejmujące decyzje związane z pracownikami muszą brać pod uwagę, że kryzys wcześniej czy później się skończy, a doświadczony zespół pozwoli im szybciej skorzystać z pozytywnych zmian w gospodarce.

W Polsce podejmowane są czynności mające na celu uelastycznienie Kodeksu pracy, umożliwiające sprawniejsze działanie w czasach dekoniunktury. To bardzo dobry czas, aby takie zmiany wprowadzić i przekonać się, że służą one interesowi zatrudnionego i pracodawcy. Kryzys gospodarczy to ciężki okres zarówno dla pracodawców, jak i ich pracowników. Wspólnym zadaniem działów HR i zarządów firm jest w tym czasie dokonywanie odpowiedzialnych decyzji, które pozwolą organizacji przetrwać ten okres i dalej się rozwijać. Jeżeli firmy wyciągną z tej lekcji odpowiednie wnioski, to gorzkie chwile dekoniunktury wyjdą rynkowi pracy na dobre (Kostrzewa, 2009, s. 16).

Motywowanie pracowników w sytuacji kryzysu nie należy do łatwych. Do tego dochodzi bardzo często konieczność podjęcia decyzji o zwolnieniach czy obniżkach płac. Chcąc wspomóc działania restrukturyzacyjne poprzez zmotywowanie pracowników, warto pamiętać, że nie tylko środki finansowe są skutecznymi motywatorami. Często wystarczy zadbać o miłą atmosferę w pracy, porozmawiać z pracownikiem lub pochwalić go przy reszcie załogi za dobrze wykonywane obowiązki. Takie środki mało kosztują i mogą być zastosowane w każdej chwili. Mogą ustrzec przed finansowym kryzysem, a równocześnie zmotywować podwładnych. Profilaktyka kryzysu podkreśla także istotę prowadzenia w firmie działań kontrolnych.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że motywowanie do pracy jest warunkiem koniecznym funkcjonowania współczesnych firm. To nic innego jak wywieranie wpływu na zatrudnionych w taki sposób, żeby zapewnić im zaangażowanie w pracę, a w konsekwencji – sukces firmy, do którego dążą menedżerowie.

Wiele korporacji wykorzystuje dorobek naukowy, motywując swoich pracowników w sposób kompleksowy, który nie ogranicza się jedynie do materialnego aspektu zagadnienia. Mimo to ciągle mamy do czynienia z pracownikami, których wiedza i umiejętności nie są do końca wykorzystane. Dzieje się tak dlatego, gdyż nie istnieje jeden całościowy idealny model motywacji pracowników. Zagadnienie to wymaga więc dalszych badań naukowych, które przyczynią się do lepszego wykorzystania twórczego potencjału człowieka. Chcąc efektywnie oddziaływać na motywację zatrudnionych, trzeba ich nie tylko sprawiedliwie i godnie wynagradzać (co nie zawsze jest zależne od przedsiębiorstwa), ale też pobudzać do rozwoju, umacniać przywiązanie do pracy i swojego przedsiębiorstwa, w pełni informować, a ich życiu w pracy i poza nią nadawać wartość i godność. Należy przede wszystkim doskonalić ich sytuację pracy rozumianą jako całość cech pracy i warunków jej wykonywania, które określają położenie pracowników w organizacji, a więc wyznaczają sposób pełnienia przez nich roli zawodowej. Trzeba tak kształtować treść, stosunki pracy, warunki oraz jej organizację, żeby sprzyjały one rozwojowi osobowości pracownika, osiągnięciu przez niego zadowolenia i efektywnemu wykorzystaniu jego zdolności i talentu. Taki jest zresztą imperatyw nadchodzących lat: dokonującym się w naszym społeczeństwie zmianom świadomościowym i budzącym się potrzebom wyższym muszą towarzyszyć postępowe zmiany w pracy, wybiegające daleko poza jej aspekt ekonomiczny – zmiany, które zwykliśmy kojarzyć z pojęciem humanizacji pracy (Penc, 2000, s. 283-384).

Menedżerowie muszą więc ciągle śledzić twierdzenia i zalecenia nauki i stosować je w konkretnej sytuacji działania organizacji.

Motywowanie nie jest niczym nowym, mimo to polscy pracodawcy czy menedżerowie dopiero się go uczą. Oczywiście w polskiej rzeczywistości bardzo ważną rolę odgrywa motywowanie finansowe, a waga motywacji niematerialnej dopiero rośnie. W organizacjach zagranicznych, których oddziały ulokowane są w Polsce, trendy zachodnioeuropejskie czy amerykańskie są widoczne. Natomiast duża część polskich pracodawców nie motywuje w sposób konsekwentny i ciągły, a przy tym nie korzysta z wielu sposobów na zwiększanie satysfakcji wśród swoich pracowników. Cieszy fakt, że świadomość konieczności włożenia trudu w efektywny system motywowania ciągle rośnie. Pozytywne jest także to, że menedżerowie mają się na kim wzorować, mogą przenosić zagraniczne metody i systemy, nie popełniając błędów innych przedsiębiorstw. Pracownicy częściej uczestniczą w życiu korporacji, coraz częściej obserwowane jest organizowanie różnych spotkań i szkoleń integracyjnych, mają możliwość szkolenia swoich kompetencji, a także umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych. Motywacja, żeby przyniosła odpowiednie skutki, musi być procesem stałym. Nie należy on do łatwych, wymaga przejrzystości i konsekwencji. Oczekuje też poznania swoich kierowników, ich oczekiwań i potrzeb. Jednak przynosi wiele korzyści zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Należy pamiętać także o tym, że aby pracownik był dobrze zmotywany, to w pierwszej kolejności zmotywany musi być jego menedżer, ponieważ to od niego, w dużej mierze, będzie zależał sukces motywacji zespołu.

LITERATURA

- [1] BORKOWSKA S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
- [2] GRIFFIN R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [3] JASIŃSKI Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie: uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 2001.
- [4] JUCHNOWICZ M., ROSTOWSKI T., SIENKIEWICZ T., *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2008.
- [5] KOZDRÓJ A., *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- [6] PENC J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Wydanie 3, Kraków 2000.
- [7] PIETROŃ-PYSZCZEK A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007.
- [8] REYKOWSKI J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986.
- [9] SZCZUPACZYŃSKI J., *Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1996.

NETOGRAFIA

- [1] KOSTRZEWA J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w dobie kryzysu*, „Gazeta Finansowa” online, 2009.
- [2] MADEJSKI M., *Jak skutecznie motywować*, Businessman.pl, 2009.
- [3] MAMRO D., *Trudna sztuka motywacji*, Biznesowy Serwis Informacyjny.pl, 2009.
- [4] *Motywowanie pracowników*, <http://www.sodexho.pl>, 2012.
- [5] *Ogólnopolskie badanie motywacji*, <http://www.sharky.pl>.
- [6] *Skuteczna motywacja pracowników – wskazówki*, 2012, <http://www.praca.egospodarka.pl>, 2012.
- [7] *Wielka internetowa encyklopedia multimedialna*, <http://www.encyklopedia.pl>, 2000.
- [8] *Wynagradzanie i motywowanie pracowników w firmie Starbucks* 2006, <http://wynagrodzenia.pl>.
- [9] ŻÓŁCIŃSKA W., *Kusiciela pracowników*, <http://www.idg.pl>, 2007.

