



SYSTEMY MOTYWACYJNE

DLA OSÓB MŁODYCH W ZMIENIAJĄCYM SIĘ RYNKU PRACY

Spis treści

WSTĘP	1
I. Motywacja, definicja i charakterystyka	2
II. Charakterystyka pracowników ze względu na wiek	6
III. Motywacja w pracy	14
IV. Standardowe systemy motywacyjne	18
V. Niestandardowe systemy motywacyjne	26
VI. Efektywność systemów motywacyjnych	35

Wstęp

Tematyką niniejszego poradnika są **systemy motywacyjne dla osób młodych w zmieniającym się rynku pracy**. Został on stworzony na podstawie wieloletnich obserwacji, doświadczenia w pracy z powyższą grupą docelową. Młodzi pracownicy to pokolenie ludzi dorastających w świecie nowych technologii, określa się ich często jako *wielozadaniowców*, cenią pracę w grupie, doceniają możliwość spełniania i wyrażania się w pracy. Pracodawcy dostrzegają potencjał młodych pracowników na rynku pracy i chcą ich skutecznie motywować do wypełniania obowiązków w pracy.

Motywacja w pracy jest zespołem czynników składających się na zaangażowanie w działania prowadzące do osiągnięcia określonego celu. Na motywację wpływają czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, sposób myślenia, emocje oraz potrzeby danej osoby, w tym przede wszystkim poczucie samorealizacji w miejscu pracy.

W związku z tym tworzy się systemy motywacji dostosowane do wewnętrznych potrzeb organizacji, będące specyficznym układem narzędzi motywacji. Przy tworzeniu skutecznego systemu motywacji można operować różnymi motywatorami, można na przykład motywować przez zapewnienie wyższych zarobków, a także przez stwarzanie większych możliwości uczestnictwa w zarządzaniu firmą. Najważniejszym jednak aspektem skutecznego motywowania młodych pracowników jest odpowiedni dobór środków motywacji do potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników, które zostały omówione w poradniku.

Autorzy



I. Motywacja, definicja i charakterystyka

Motywacja jest zespołem czynników składających się na zaangażowanie w działania prowadzące do osiągnięcia celu. Na motywację wpływają czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, sposób myślenia, emocje oraz potrzeby danej osoby. Niektórzy ludzie posiadają mocną motywację wewnętrzną. Samodzielnie potrafią określić cele, zaplanować swoją drogę i trzymać się wytyczonej ścieżki. Większość osób potrzebuje zewnętrznego wzmocnienia motywacji. Działanie zwiększające naszą motywację to motywowanie. Proces ten to świadome i celowe oddziaływanie na postępowanie ludzi, wykorzystując odpowiednie środki ukierunkowujące ich na określone działanie.

Głównym czynnikiem stymulującym aktywność do działania każdego człowieka jest właśnie motywacja.

Motywacja jest też niezmiernie ważna w poprawnym funkcjonowaniu, każdej organizacji¹. Motywacja to siła napędowa pracowników, która zaspokaja ich podstawowe potrzeby, stanowi impuls do działania przekładając się bezpośrednio na wyniki ich zadań a przez to na wyniki całej firmy.

Teoria umożliwiająca określenie u każdego pracownika poziomu i jakości motywacji to teoria autodeterminacji². Wykorzystywana jest do określenia mechanizmów zaangażowania w wykonywaną pracę³. Motywowanie często uznawane jest za jedną z podstawowych celów zarządzania, prowadząc do rozbudzenia i ukierunkowania indywidualnej motywacji⁴. W związku z tym motywowanie powinno być stałym elementem w zarządzaniu zespołem. Motywowanie łączy w sobie umiejętności porozumiewania się, stawiania wyzwań, uzyskiwania reakcji, dawania dobrego przykładu, angażowania pracowników, delegowania obowiązków, rozwijania i szkolenia, zachęcania, informowania oraz sprawiedliwego nagradzania. Do skutecznego motywowania wykorzystuje się różne czynniki, bodźce i warunki zachęcające osoby do angażowania się w pracę, przyczyniając się do ich osobistej satysfakcji⁵.

Wielowymiarowe spojrzenie na motywację oferuje teoria autodeterminacji poprzez odróżnianie motywacji wewnętrznej od zewnętrznej. Ponadto wyróżnia się motywację autonomiczną i kontrolowaną. Motywacją autonomiczną nazywamy działanie zgodne z naszą wolą oraz posiadając poczucie możliwości wyboru. Przykładem takiej motywacji jest motywacja wewnętrzna, pozwalająca na zaangażowanie się w działania ze względu na to że są satysfakcjonujące oraz interesujące. Działanie pod naciskiem, wywołuje w nas konieczność angażowania się tylko ze względu na stosowane kontrole. Natomiast angażowanie się dla nagród zewnętrznych powoduje motywacja kontrolowana⁶.

Wyróżniamy trzy poziomy motywacji, podporządkowanie, identyfikacja celu oraz zaangażowanie. Podporządkowanie polega na wykonywaniu przez pracownika poleceń przełożonego w taki sposób jakby sam nie umiał myśleć ani nie posiadał żadnych uzdolnień. Identyfikacja celu dąży do pragnienia osiągnięcia danego celu. Osiągnięcie tego poziomu jest możliwe tylko wtedy, kiedy odpowiednio zakomunikujemy pracownikowi jakie korzyści płyną wraz z danym rezultatem. Zaangażowanie natomiast powstaje w momencie, kiedy pracownik zrozumie że jest jedyną osobą, której zostało powierzone zadanie oraz poczuć że dobro pracy jest w jego interesie. Ten poziom zostaje osiągnięty, kiedy pracownik uważa cel za własny.

Zasadniczo motywację dzielimy na zewnętrzną i wewnętrzną.

Motywacja wewnętrzna

Mówiąc o motywacji wewnętrznej mamy na myśli działania, które dla pracownika mają wartość samą w sobie, sprawiają mu zadowolenie oraz pobudzają jego zainteresowania. Działania te są celem samym w sobie, wtedy nie oczekuje się korzyści ani nagród, lecz samo działanie jest motywacją samą w sobie. Motywacja wewnętrzna przyczynia się do tego, że włożony wysiłek w pracę postrzegany jest jako niewielki, pomimo tego, że naprawdę może być spory. Korzyści wynikające z motywacji wewnętrznej:

- Powoduje sprawne wykonywanie powierzonych zadań z przyjemnością
- Powoduje radość i zadowolenie
- Powoduje większe zainteresowanie wykonywanymi działaniami
- Powoduje obniżenie postrzegania włożonego wysiłku

¹ Dejnaka A., 2003, Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

² Deci E.L., Ryan R.M., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.

³ Chirkowska-Smolak T., 2012, Psychologiczny model zaangażowania w pracę, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

⁴ Piotrkowski K., 2006, Organizacja i zarządzanie, Almamater, Warszawa.

⁵ Penc J., 2000, Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

⁶ Deci E.L., Ryan R.M., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.

Motywacja zewnętrzna

Motywacja zewnętrzna występuje w momencie działania pod przymusem zewnętrznym. Motywacja taka działa przytłaczająco na człowieka. Zarówno na jakość działania pracownika jak i jego skuteczność. Motywację zewnętrzną natomiast dzielimy na funkcje kontrolną oraz funkcję informującą. Funkcja kontrolna polega na tym, że kontrola przechodzi na zewnątrz. Pracownik wykonuje w pracy codzienne czynność w związku z tym, że mu płać lub kaź. Z kolei funkcja informacyjna polega na tym, że wszystkie otrzymane przywileje, nagrody, premie są przejawem uznania za pracę, wyniki i wysiłek pracownika, informując o jego wynikach i osiągnięciach.



Charakteryzując motywacje należy wspomnieć też o aspektach jakościowych oraz aspektach ilościowych. Mówiąc o aspektach jakościowych zwracamy uwagę na ich kierunek dążeń. Określone indywidualne potrzeby oraz sposób realizacji zleconych do wykonania zadań stanowią tu problem złożoności. Aspekty te dotyczą tego czym kieruje się pracownik i dlaczego podejmuje takie a nie inne działania do osiągnięcia wyznaczonego sobie celu w działaniach. Sposobem wykorzystania jakościowych aspektów dotyczących motywacji pracownika jest dokładne poznanie jego możliwości takich jak: sprawność, umiejętności czy możliwości percepcyjne odpowiedzialne za wykonywanie obowiązków. Ponadto ważne jest też poznanie oczekiwań oraz struktury potrzeb pracownika, ponieważ to ona wpływa bezpośrednio na podjęcie określonej formy aktywności.

Proces kształtowania motywacji w aspekcie jakościowym wymaga umiejętności wyznaczania kolejnych zadań, dostosowujących się do odpowiedniego wykszolenia oraz możliwości sprawnościowych. Najważniejsze w aspekcie jakościowym jest odpowiednie wyznaczenie sobie zadań.

Ilościowe aspekty motywacji wiążą się z siłą dążenia. Oznacza to jak ważne są dla pracownika stawiane cele i ile wysiłku wkłada w ich zrealizowanie oraz jak zależy mu na ich realizacji. Najbardziej istotne są cele pierwszoplanowe. Wkłada się w nie najwyższy wysiłek oraz posiadają największe natężenie motywacyjne. Proporcjonalnie mniejszego natężenia motywacyjnego wymagają mniej ważne cele. Zatem poziom natężenia motywacyjnego w zależności od stopnia zaangażowania jest różny. Ilościowy aspekt motywacji jest więc wskaźnikiem, mówiącym o tym jak bardzo komuś na czymś zależy i ile wkłada wysiłku w osiągnięcie zakładanego celu.

Motywacja dodatnia i ujemna

Motywację możemy też podzielić na dodatnią i ujemną. Motywacja dodatnia występuje wtedy, gdy pracownik zaspokajając swoje potrzeby dąży do osiągnięcia celu. Jego nastawienie jest optymistyczne, posiada wielką wiarę w siebie oraz w swoje możliwości osiągnięcia wyznaczonego sobie celu. Natomiast motywacja ujemna charakteryzuje się unikaniem przez pracownika porażek, nieprzyjemności, zaniechania lub następstw swojego postępowania. Uczucia towarzyszące tego rodzaju motywacji to pesymizm i obawy przed porażką.

II. Charakterystyka pracowników ze względu na wiek

Sytuacja poszczególnych grup wiekowych na rynku pracy jest wypadkową kilku elementów: ich własnego kapitału – kulturowego i społecznego, cech charakteru i sytuacji zewnętrznej. Wiele zależy od cech konkretnej jednostki i jej otoczenia oraz warunków, można jednak zauważyć pewne wspólne tendencje w postrzeganiu pracowników w danym wieku i ich potencjału na rynku pracy.

Na uczelnie i do firm wkracza obecnie generacja Z (18-24 lata) – w tym osoby urodzone już w XXI wieku. Według różnych prognoz generacja Y (25-39 lat) już wkrótce zacznie stanowić połowę aktywnych pracowników. Generacja X (40-55 lat) rozwijała kariery niedługo po przełomowym '89 roku. W końcu, baby boomers (56 lat i wyżej) – to pokolenie osób zbliżających się do wieku emerytalnego⁷.



Generacja Z
18-24 lat

Wchodzą na rynek pracy



Generacja Y
25-39 lat

Młodzi, ale z doświadczeniem



Generacja X
40-55 lat

Pokolenie przełomu '89 r.



Baby boomers
>55 lat

Najbardziej doświadczeni

	Charakterystyka sytuacji	Atuty w kontekście rynku pracy	Słabe strony w kontekście rynku pracy
Do 24 lat	<ul style="list-style-type: none"> - Poszukiwanie swojego miejsca - Rozpoczynanie kariery zawodowej - Brak zobowiązań, czasem jeszcze niesamodzielni 	<ul style="list-style-type: none"> - Lepsza zdolność uczenia się, koncentracji - Szybkość pracy - Duża dyspozycyjność i mobilność - Aktualna wiedza, umiejętności - Większa sprawność w obsłudze urządzeń 	<ul style="list-style-type: none"> - Brak odpowiedzialności - Brak doświadczenia - Brak umiejętności praktycznych - Brak kultury pracy - Brak motywacji, chęci do pracy - Jeszcze nie są samodzielnymi pracownikami - Roszczeniowe nastawienie - Brak stabilności - Duże ryzyko porzucenia pracy i/lub wyjazdu za granicę
25-34 lata	<ul style="list-style-type: none"> - Wyższe oczekiwania płacowe w związku z doświadczeniem i kwalifikacjami - Zaczynają się zobowiązania rodzinne – dzieci, kredyt - Szczególnie kobiety dyskryminowane w przypadku pracy wymagającej dyspozycyjności 	<ul style="list-style-type: none"> - Przedział preferowany na rynku pracy - Największe szanse na znalezienie dobrej pracy - Większe kwalifikacje i pewne doświadczenie - Bardziej rzetelne, solidne, pewniejsze, dobra kultura pracy - Nadal aktualna wiedza, atrybuty osób młodych (szybkie uczenie się, adaptacja) - Samodzielni pracownicy 	<ul style="list-style-type: none"> - Skłonne do wyjazdu za granicę za lepszymi warunkami pracy - Stosunkowo wysokie wymagania finansowe
35-44 lata	<ul style="list-style-type: none"> - Wyższe oczekiwania płacowe w związku z doświadczeniem i kwalifikacjami - Zobowiązania rodzinne –rodzina, kredyt - Moment na zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> - Przedział preferowany na rynku pracy - Największe szanse na znalezienie dobrej pracy - Większe kwalifikacje i doświadczenie - Większa dyspozycyjność, jeśli dzieci są już większe - Samodzielni pracownicy - bardziej rzetelne, solidne, dobra kultura pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - Skłonne do wyjazdu za granicę za lepszymi warunkami pracy
45-54 lata	<ul style="list-style-type: none"> - Oczekiwanie stabilizacji - Pierwsze trudności ze znalezieniem pracy - Pierwsze problemy zdrowotne - Wyższe oczekiwania płacowe w związku z doświadczeniem i kwalifikacjami - Ostatni moment na zmiany przed trudnym okresem przedemerytalnym 	<ul style="list-style-type: none"> - Duże doświadczenie, kwalifikacje - Większa dyspozycyjność, jeśli dzieci są już większe - bardziej rzetelne, solidne, dobra kultura pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencjalne problemy zdrowotne
55-59 lat	<ul style="list-style-type: none"> - Duże trudności ze znalezieniem pracy ze względu na bliskość wieku ochrony emerytalnej - Problemy zdrowotne - Konieczność akceptacji gorszych warunków płacowych, spełniania żądań pracodawców 	<ul style="list-style-type: none"> - Duże doświadczenie, kwalifikacje - Większa dyspozycyjność, jeśli nie ma zobowiązań rodzinnych - Lojalność, motywacja do pozostania w pracy - bardziej rzetelne, solidne, dobra kultura pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemy zdrowotne - Szybsze zmęczenie, ograniczenia sprawności fizycznej - Gorsza adaptacja na nowych stanowiskach - Problemy z korzystaniem z nowych technologii, obsługą komputerów, urządzeń - Nieaktualne kwalifikacje, przestarzałe umiejętności
Pow. 60 lat	<ul style="list-style-type: none"> - Praca jako uzupełnienie renty lub emerytury - Problemy zdrowotne - Konieczność akceptacji gorszych warunków płacowych, praca na część etatu 	<ul style="list-style-type: none"> - Duże doświadczenie, kwalifikacje - Większa dyspozycyjność, jeśli nie ma zobowiązań rodzinnych - Motywacja do pracy - bardziej rzetelne, solidne, dobra kulturapracy 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemy zdrowotne - Szybsze zmęczenie, ograniczenia sprawności fizycznej - Problemy z korzystaniem z nowych technologii, obsługą komputerów, urządzeń - Nieaktualne kwalifikacje, przestarzałe umiejętności

⁷ <https://media.pracuj.pl/74299-pokolenia-o-pracy-w-polsce-raport-pracujpl>

Źródło: Wiek jako determinanta popytu na pracę w warunkach ożywienia gospodarczego i „rynku pracownika”, Badania pracowników 2018.

Pracownicy w wieku do 24 lat

Najmłodsza grupa pracowników, należąca do pokolenia Z, Millenialsów, wychowanych w dobie Internetu i telefonów komórkowych. Dopiero wchodzi oni na rynek pracy i poszukuje na nim swojego miejsca.

W większości są to osoby bez zobowiązań rodzinnych, często mieszkający jeszcze z rodzicami. Z tych względów ta grupa pracowników wykazuje się większą śmiałością i odwagą na rynku pracy, większą skłonnością do podejmowania ryzyka. Grupę tą cechuje brak zobowiązań, umiejętność szybkiego uczenia się, koncentracji, duża mobilność i dyspozycyjność. Słabą stroną jest natomiast brak odpowiedzialności i przewidywalności. Bezpieczeństwo jakie zapewniają najmłodszym pracownikom rodzice, sprawia, że mają oni częstszą skłonność do porzucania i zmieniania pracy, nie szukają oni jeszcze docelowego miejsca zatrudnienia. Młodzi pracownicy, jeżeli tylko wykazują odpowiednie chęci, są cenni dla pracodawców, ponieważ szybko się uczą, łatwiej chłoną nowe umiejętności i przy odrobinie wysiłku mają szansę zostać dobrymi stałymi, samodzielnymi pracownikami. Wielu starszych pracowników zauważa, że młodzież wychodzi z systemu kształcenia wyłącznie z wiedzą ogólną, teoretyczną, brakuje im jednak umiejętności praktycznych. Panuje przekonanie, że pokolenie to ma roszczeniowe nastawienie wobec pracodawców, oraz zbyt wysokie oczekiwania względem wynagrodzenia i warunków pracy. W tej postawie leży przyczyna częstego lekceważenia obowiązków, porzucania lub częste zmiany pracy. Najmłodszym pracownikom brak świadomości konsekwencji ich zachowań oraz ich wpływu na pracę danego podmiotu ^{8,9}.



Pracownicy w wieku 25-34 lat

Młodzi przedstawiciele pokolenia Y są pracownikami w najlepszej sytuacji na rynku pracy, obok grupy wiekowej 35-44 lata. Mają największe szanse na znalezienie zatrudnienia i uzyskanie dobrych warunków pracy. Pokolenie to jest bardzo dobrze wykształcone, z wielostronnymi zainteresowaniami. Dorastając w dobie dynamicznych zmian, są często bardziej innowacyjni niż starsze pokolenia. Ich główne wartości to: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i wykształcenie. Posiadły już pewną kulturę pracy, są rzetelne, sumiennie wykonują powierzone im obowiązki. Pracownicy w tej grupie wiekowej zakładają rodziny, często zaciągają kredyty na własne lokum w związku z czym traktują pracę odpowiedzialnie, szukają stałego i stabilnego zatrudnienia, które będzie satysfakcjonujące finansowo. Ich sytuacja życiowa wywiera na nich presję co do utrzymania pracy, wizja utraty pracy i tym samym dochodów niesie ze sobą problemy z utrzymaniem rodziny czy spłatą kredytu. Pracodawcy mogą w niewłaściwy sposób wykorzystywać sytuację życiową tej grupy wiekowej oraz taką odpowiedzialność i zaangażowanie w pracę, co może doprowadzić do patologii z zakresie wykonywanych obowiązków czy czasu pracy. Zdobyte kwalifikacje, doświadczenie oraz rozpoczęte życie rodzinne sprawiają, że u osób w tej grupie wzrasta pewność siebie i odwaga, wzrastają również oczekiwania finansowe. Pracownicy w tej grupie mogą być skłonni podjąć pracę za granicą ^{2,3}.

⁸ Sochańska-Kawiecka Marzena: Wiek jako determinanta popytu na pracę w warunkach ożywienia gospodarczego i „rynkowi pracownika” Analiza dla województwa łódzkiego, 2018

⁹ Witkiewicz Justyna i wsp., Pokolenia – co się zmienia Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolter Kluwer, Warszawa 2016

² Deci E.L., Ryan R.M., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.

³ Chirkowska-Smolak T., 2012. Psychologiczny model zaangażowania w pracę, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Pracownicy w wieku 35-44 lat

W tej grupie znajdują się osoby należące do pokolenia Y, ludzi wychowanych w lepszych czasach gospodarki wolnorynkowej. Ich start na rynku pracy był łatwiejszy niż starszych pokoleń, ponieważ rzeczywistość znacznie się zmieniła. Większość igreków ma wyższe wykształcenie i zna języki obce. Znakomicie odnajdują się w pracy zdalnej i chętnie działają na swoim. Zmiana miejsca pracy nie jest dla nich problemem – chcą, żeby służbowe obowiązki wiązały się z pasją. Osoby z tej grupy, to po 25-34-latkach, druga grupa wiekowa najlepiej postrzegana na rynku pracy. Pracownicy Ci mają ugruntowane kwalifikacjach oraz stosunkowo duże doświadczeniem na rynku pracy. Są to osoby solidne, rzetelne, pracujące na samodzielnych stanowiskach. W tej grupie wiekowej szczególne znaczenie ma posiadanie stabilnego miejsca pracy, ze względu na zobowiązania rodzinne, które nie maleją. Prowadzi to do walki o utrzymanie dobrego, stabilnego stanowiska i swoistego uzależnienia od pracy. Pracownicy Ci zdają sobie sprawę, że po 45 roku życia będzie im trudniej znaleźć i utrzymać zatrudnienie więc teraz powinni wypracować jak najlepszą pozycję na rynku pracy. Osoby te posiadają świadomość swoich kwalifikacji i doświadczenia, mają też jeszcze dużo sił by podołać powierzonej pracy, wiąże się to z dużymi oczekiwaniami finansowymi adekwatnymi do kompetencji^{2,3}.



Pracownicy w wieku 45-54 lat

Pracownicy generacji X to ludzie dorastający w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. XX w. Osoby w wieku 45-54 lat są lojalne, godne zaufania, ważny jest dla nich rozwój osobisty, niezależność i pracowitość. Sukces zawodowy oznacza dla nich ciężką pracę prowadzącą do celu, dlatego są w stanie poświęcić się pracy. Dobrze radzą sobie z techniką elektroniczną bazując raczej na kontaktach bezpośrednich i „papierowych archiwach” Często opóźnia to działanie podnosząc poziom stresu.

Bezpieczeństwo i stabilność pracy są dla nich ważniejsze niż dla młodszych pokoleń. Do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Cenią zarówno pozytywną, jak i negatywną informację zwrotną. Słabe strony tej grupy to sceptycyzm, mniejsze oddanie pracy niż najstarsze pokolenie, ale większa lojalność niż młodszy pracownicy. Pracownicy nie są wielozadaniowcami, lubią skończyć jedną pracę zanim zaczną następną, są mniej mobilni i obawiają się utraty pracy. Niewątpliwie największym atutem pracowników w tej grupie są: wiedza, kompetencje i doświadczenie, szczególnie jeśli pracownik jest specjalistą w swojej dziedzinie. Pracownicy z niskimi kwalifikacjami mogą napotkać pewne trudności na rynku pracy oraz mniejsze zainteresowanie zatrudnieniem ze strony pracodawców. Łatwiej poradzą sobie osoby otwarte, ciągle się doszkadzające, lubiące zmiany. Pracownicy w tej grupie wiekowej są z reguły bardziej dyspozycyjni, ponieważ mają już samodzielne dzieci. Szczególnie wśród pracowników fizycznych i pracujących w szkodliwych warunkach mogą pojawiać się problemy zdrowotne co może skutkować mniejszą efektywnością pracowników. Osoby w grupie 45-54 lata często czują się niedocenieni: mają wieloletnie doświadczenie i dużą wiedzę a czują się nieodpowiednio wynagradzani. Osoby młode rozpoczynające pracę często otrzymują podobne wynagrodzenie. Pracownicy Ci nie czują się już tak pewnie na rynku pracy i mimo niezadowolenia boją się, że nie znajdą innego zatrudnienia. Kompetencje, kwalifikacje, wyższy wiek nie gwarantują dobrego miejsca pracy. W grupie wiekowej 45-54 lat zwrócono uwagę na kwestię posiadanych znajomości dla znalezienia zatrudnienia^{2,3}.

² Deci E.L., Ryan R.M., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.

³ Chirkowska-Smolak T., 2012. Psychologiczny model zaangażowania w pracę, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

² Deci E.L., Ryan R.M., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.

³ Chirkowska-Smolak T., 2012. Psychologiczny model zaangażowania w pracę, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Pracownicy w wieku 55-60 lat

Osoby w tej grupie należą do powojennego pokolenia wyżu demograficznego Baby Boomers, wyróżnia ich lojalność, ponieważ poczucie stabilności odgrywa w ich życiu ważną rolę. Zazwyczaj nie zmieniają firmy i nie szukają innego zatrudnienia. Generacja BB angażuje się w wykonywaną pracę, dlatego jest to grupa narażona na pracoholizm oraz brak umiejętności oddzielenia życia prywatnego od zawodowego. Jeśli pracownik w wieku 55-60 lat szuka pracy znajdzie się on w najtrudniejszym położeniu na rynku pracy. Dla osób powyżej 50 roku życia brakuje dobrych miejsc pracy, jeśli nie kontynuują wcześniejszego zatrudnienia, znalezienie nowej satysfakcjonującej posady jest bardzo trudne. Panuje przeświadczenie, że pracownicy w tej grupie wiekowej z trudnością adaptują się do nowych warunków, mają problem z korzystaniem z nowych technologii i obsługą urządzeń.



Pracownicy z tej grupy wiekowej muszą konkurować z młodymi pracownikami i są najczęściej skazani na porażkę. Zdarzają się sytuacje zwalniania starszych wykwalifikowanych pracowników na rzecz młodych, niedoświadczonych którym można zaproponować niższą stawkę. Osoby w wieku 55-60 lat znajdują się przed osiągnięciem wieku ochrony przedemerytalnej, ochrona wydaje się iluzoryczna, ponieważ pracodawcy niejednokrotnie starają się zwolnić pracownika zanim wejdzie on w ten okres. Niechęć do zatrudniania osób w wieku 55-60 lat jest związana z ich ewentualnymi oczekiwaniami płacowymi oraz pogarszającym się stanem zdrowia i obniżeniem sprawności fizycznej. Grupa ta ma więc bardzo mało atutów, którymi mogłaby konkurować z innymi grupami wiekowymi na rynku pracy, jedyną jej możliwością jest konkurowanie pod względem zarobków. Dlatego też pięćdziesięcioparolatki godzą się na niskie stawki, aby tylko znaleźć pracę, co tylko pogłębia ich niekorzystną sytuację^{2,3,4}.

Pracownicy w wieku 60+

Pracownicy z tej grupy wiekowej to również pokolenie Baby boomers, charakteryzują się największym doświadczeniem, mają wartościowe kwalifikacje, które zdobywali przez wcześniejsze lata. Problem stanowią: korzystania z nowych technologii, obsługa komputerów czy urządzeń elektronicznych, cyfrowych. Ich kwalifikacje i umiejętności mogą być już przestarzałe biorąc pod uwagę zmieniającą się technologię. Problemem dla starszych pracowników jest podporządkowanie się młodszemu przełożonym. Polecenie młodych przełożonych mogą być lekceważone, gdyż starsi uważają, że nie mają oni wiedzy i doświadczenia. W tej grupie wiekowej można wyróżnić osoby, które osiągnęły wiek emerytalny i prawo do emerytury, oraz gorzej sytuowane osoby w wieku przedemerytalnym. Osoby w wieku przedemerytalnym mają problemy charakterystyczne dla grupy wiekowej 55-60 lat. Pracodawcy niechętnie zatrudniają osoby wchodzące w wiek ochrony przedemerytalnej, ponieważ później nie mogą zwolnić takiego pracownika. Pracodawcy oferują takim osobom najczęściej pracę w oparciu o umowy cywilnoprawne. Pracownicy po 60 roku życia chcą utrzymać jakiegokolwiek zatrudnienie, zwłaszcza, jeśli jeszcze nie otrzymali prawa do pobierania emerytury. Godzą się więc na gorsze warunki pracy, godzą się na nadużycia, jakich dopuszczają się pracodawcy, także w zakresie poziomu wynagrodzenia. Pracownicy, którzy są na emeryturze są w lepszej sytuacji. Pracodawcy chętnie zatrudniają emerytów, ponieważ nie muszą za takiego pracownika opłacać składek na ubezpieczenie społeczne do ZUS. Najczęściej osobom po 60 roku życia i będącymi na emeryturze oferuje się prace niskopłatne, często na część etatu^{2,3,10}.

Wiek emerytalny jest ważny, lecz nie determinuje sytuacji pracownika, jego możliwość oraz relacji z pracodawcą. W bezpośredni sposób nie wpływa on na zdolność do pracy czy produktywność pracownika, mimo to dla pracodawców jest jednym ze wskaźników oceny dopasowania pracownika do wymagań danej pracy, pozycji w strukturze firmy czy etapu rozwoju kariery¹¹.

¹⁰ Zięba Krzysztof i wsp. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP- wybrane zagadnienia, Akademia 2014

¹¹ Turek Konrad: Znaczenie wieku na rynku pracy – model relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, Studia Socjologiczne 2015 2(217):167-194

III. Motywacja w pracy

Odpowiednia motywacja do pracy ma wpływ na to jak pracownik wykonuje powierzone mu obowiązki. Motywacja przyczynia się do tego, że pracownik pracuje szybciej i efektywniej jednocześnie. Odpowiednia motywacja powoduje, że obowiązki zawodowe przestają być przykrą koniecznością, a stają się satysfakcją.

Motywacja do pracy to wszystkie procesy, które wpływają na pracownika podczas wykonywania przez niego powierzonych mu zadań. To właśnie motywacja odpowiada za to, że pracownik na danym stanowisku stara się wypaść jak najlepiej. Motywacja nadaje sens pracy pracownikom, stąd na pracodawcy spoczywa to by zadbać o odpowiednią motywację podwładnych.



Czynniki wpływające na motywację pracownika do pracy:

Pierwszą rzeczą jaka przychodzi nam do głowy wspominając o motywacji to wysokość wynagrodzenia. Pieniądze są ważne nie możemy tego ukrywać, ponieważ to one pozwalają żyć na danym poziomie. Pracę podejmuje się przede wszystkim kierując się finansami, z tego względu wszystkie dodatkowe profity takie jak premie czy nagrody finansowe wpływają bezpośrednio na motywację. Dla wielu osób niezwykle ważna jest stabilność zatrudnienia.

Praca w ciągłym poczuciu niepewności czy kolejna umowa zostanie przedłużona nie pozwala pracownikowi czuć się pewnie ani wykonywać dobrze powierzonych mu zadań. Praca wykonywana w stabilnych warunkach jest o wiele bardziej wydajniejsza niż ta wykonywana ciągle w poczuciu niepewności. Stabilizacja powoduje większą identyfikację z firmą wpływając pozytywnie na motywację. Czynnikiem motywującym do pracy przede wszystkim młodych ludzi, którzy zaczynając karierę zawodową nie są samodzielni finansowo jest niezależność. Posiadanie własnych pieniędzy, które można wydać na co tylko się chce jest niezwykle pożądane. Kolejnym elementem jaki wpływa na motywację do pracy jest miła atmosfera wśród pracowników. Znacznie lepiej wykonuje się swoje obowiązki wśród pozytywnie nastawionych ludzi, którzy wprowadzają taką atmosferę że praca staje się miejscem, do którego pracownik przychodzi z przyjemnością. Dla wielu ludzi to właśnie dobra atmosfera w pracy jest priorytetem przy jej wyborze. Doskonałym sposobem na zmotywowanie pracowników jest zapewnienie im możliwości udziału w szkoleniach dających im możliwość rozwoju oraz podniesienia umiejętności. Pracodawca inwestujący w rozwój swojej kadry wpływa korzystnie zarówno dla pracowników jak i firmy. Motywację do pracy można też zwiększyć po przez dobre warunki pracy.

Czynniki które wydają się być oczywiste takie jak wygodne krzesło, duże biurko, odpowiednia temperatura czy zapewnienie niezbędnego sprzętu również znacznie wpływają na nasze zaangażowanie. Jeśli pracujemy w złych warunkach, chcemy wykonać szybko to co mamy do zrobienia i zakończyć pracę nie wykorzystując w pełni swoich umiejętności. Jednym z czynników wpływających na motywację jest niski poziom stresu. Wysoki poziom stresu źle wpływa na kreatywność, dokładność oraz stopień skupienia. Czując napięcie, lęk czy podenerwowanie nie można pokazać w pełni swoich możliwości. Jeżeli ktoś nie lubi swojej pracy szybko poczuje się wypalony, dlatego obowiązki, które są zgodne z naszymi zdolnościami oraz sprawiają nam radość i zadowolenie. Dla osób, które chcą się rozwijać, wykonując swoją pracę jak najlepiej bardzo silnym czynnikiem motywującym są pochwały. Pochwały mogą przyczynić się do tego, że niektórzy spoczną na laurach jednak mimo wszystko nie należy z tego rezygnować, doceniając pracownika, jeśli wykonuje coś dobrze, ponieważ pochwały niesamowicie motywują do intensywnej pracy. Bardzo ważne w motywacji do pracy jest to, żeby obowiązki, które wykonujemy sprawiały nam radość i satysfakcję. Posiadanie świadomości realizacji w czymś co sprawia nam przyjemność powoduje, że chętnie wstajemy z łóżka i idziemy do pracy. Wśród pracowników często występuje duży potencjał kreatywności. Pracodawcy muszą wykorzystywać kreatywność swoich pracowników i nie pozwalać na jej hamowanie.

Szereg czynników związanych z otoczeniem zewnętrznym oraz regulacjami wewnętrznymi organizacji warunkuje tworzenie systemów motywacyjnych w danej organizacji. Podstawowe przyczyny kształtowania systemów motywacyjnych w organizacjach to:

- specyfika działalności;
- sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa;
- kultura organizacyjna;
- faza rozwoju firmy;
- potencjał kadrowy;
- struktura organizacji;
- otoczenie konkurencyjne;
- strategia organizacji;
- wielkość przedsiębiorstwa.

Wymienione czynniki wpływają na sposób i zakres doboru czynników motywacyjnych. Przywołując tu teorię oczekiwań (Juchnowicz 2013), należy wskazać należy czynności, które należy wykonać by podwładny doskonale wiedział, że wykonaniu powierzonych zadań zostanie nagrodzony oraz że uzna tą nagrodę za cenę.

Czynniki te to:

- spowodowanie, że praca będzie postrzegana jako wartościowa,
- zdefiniowanie obustronnych oczekiwań,
- doprowadzenie do wykonalności pracy,
- niezwłoczne nagradzanie pracowników, którzy spełnią oczekiwania systematyczne,
- bieżące udzielanie informacji zwrotnych.

Powyższe czynności wykonane przez przełożonego pozwolą osiągnąć efekt postrzegania przez pracowników jako osobę bezstronną, słowną oraz godną zaufania. Natomiast przełożonemu pozwoli na poznanie cech i potrzeb poszczególnych pracowników co przyczynia się do odpowiedniego doboru czynników motywacyjnych.

Sformułowanych zostało jedenaście zasad motywacji ¹²nazywane są zarówno przewodnikiem jak i przestrogą, które są kierowane do pracodawców i kadry nadzorującej:

1. Motywowanie zacznij od siebie,
2. Nie motywuj bez podania celu,
3. Nieosiągalne cele demotywują,
4. Wspólne określenie celu motywuje,
5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeby,
6. Motywuj, umożliwiając rozwój,
7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie,
8. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
9. Etyczne współzawodnictwo motywuje,
10. Elitarność motywuje,
11. Przynależność do grupy motywuje.

Przy procesie wdrażania powyższych zasad ważne jest by pamiętać o tym, że większość pracowników chce i potrafi się rozwijać. Naturalnym procesem jest to, że pracownik zdobywa kompetencje poprzez doświadczenie.

Znaczącą rolę w procesie motywowania odgrywa kadra nadzorująca, która musi posiadać wiedzę o zasadach skutecznego motywowania, elastycznie reagując na dynamiczną sytuację w organizacji oraz planować działania długofalowe¹³.



¹² Niemczyk A., Grzesik W., Niemczyk A. (2008), Książka dla skutecznych szefów, Helion, Gliwice.

¹³ Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, WAIIP, Warszawa.

IV. Standardowe systemy motywacyjne



1. Wstęp

Zasoby ludzkie są strategicznym czynnikiem sukcesu i jedną z najważniejszych wartości niematerialnych organizacji. Od kompetencji, wiedzy oraz poziomu zmotywowania pracowników zależy realizacja założonych celów firmy oraz poziom efektywności wykonywanych działań. Wartość pracownika uzależniona jest od wielu czynników np. poziomu zmotywowania przez pracodawcę oraz od tego czy będzie chciał wykorzystywać swój potencjał, wiedzę i umiejętności realizując kolejne zadania wyznaczone mu w firmie. Zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę od zawsze stanowiło obszar zainteresowań badaczy z zakresu m.in. psychologii pracy, czy też zarządzania. Zdecydowana większość teoretyków i praktyków potwierdza, iż najbardziej pożądanym pracownikiem jest osoba wysoce zaangażowana w wykonywanie swoich obowiązków. Stwierdzono nawet, iż powyższy czynnik umacnia ich powiązanie z firmą, co przekłada się na mniejszy odsetek zwolnień z pracy. Osoba zaangażowana znacznie rzadziej opuszcza daną organizację, gdyż czuje się z nią związana¹⁴.

¹⁴Spik A., Klincewicz K., 2008, Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne, [w:] Kostera M. (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu, Wydawnictwa Profesjonalne i Naukowe, Warszawa.

Standardowe systemy motywacyjne to podstawowy i klasyczny sposób motywowania pracowników. Systemy te są opracowywane w oparciu o rzeczy, które mogą przyciągnąć zainteresowanie pracowników i zachęcić ich do bardziej efektywnej pracy oraz mają na celu osiągnięcie pewnej specyficznej i z góry założonej zmiany w zachowaniu poprzez poprawę ogólnej wydajności i produktywności pracowników, a tym samym organizacji wraz z powiązaniem interesów pracowników z interesami organizacji.

Są one tworzone w celu zwiększenia efektywności pracowników w środowisku, w którym funkcjonuje, działa dana organizacja. Zostały opracowane w oparciu o liczne sposoby zapewnienia dodatkowego wynagrodzenia w formie świadczeń dodatkowych, które są oparte na sprawiedliwości i efektywności działań pracowników.

Podsumowując, poza ich głównym celem jakim jest zwiększenie efektywności działań pracowników w organizacji/przedsiębiorstwie jest także:

- a) tworzenie pozytywnego środowiska pracy,
- b) motywowanie do osiągania wyższych wyników,
- c) wzmacnianie pożądaných zachowań,
- d) tworzenie kultury uznania,
- e) zwiększanie morale pracowników,
- f) wspieranie misji i wartości organizacji,
- g) zwiększanie zatrzymywania pracowników i zmniejszanie ich rotacji, zachęcanie do lojalności i identyfikacji pracowników z organizacją¹⁵.



¹⁵ Marjański A., Chrzęszcz A., Ciekankowski Z. (2018), Wykorzystanie motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Kostera M. (red.), Dylematy współczesnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Warszawa.

2. Omówienie standardowych systemów motywacyjnych (materialnych oraz pozamaterialnych).

Początki powstania i pojawienia się standardowych systemów motywacyjnych datuje się w okolicach powstania tradycyjnego modelu motywacji. Skupiono się głównie na porównaniu człowieka do maszyny – miał on wykonywać swoją pracę w sposób szybki, efektywny i trwały. Nużąca praca miała zostać wykonana, nie zwracano uwagi na wszelkiego rodzaju dywagacje związane z motywacją jako celu wyższego, wiążącego pracownika z organizacją. Używano wyłącznie motywacji tzw. ekonomicznej, ponieważ uważano, że najlepszą motywacją jest pieniądz. Szczególnie charakterystyczny był model kaskadowy, regulujący płace w sposób dosyć prosty - polegał on na tym, że im więcej robotnik wytwarzał, tym wyższe było jego wynagrodzenie¹⁶.

a) **Płaca zasadnicza** – to nadal jeden z głównych czynników motywacyjnych pomimo upływu czasu i następujących po sobie zmian gospodarczo – społecznych. Zasady wynagradzania powinny być jasno określone w regulaminie wynagrodzeń organizacji ze swobodnym dostępem dla każdego pracownika. Wynagrodzenie pracownika powinno być świadczeniem godziwym, czyli powinno odpowiadać co najmniej kwocie minimalnego wynagrodzenia za pracę i wypłacane regularnie zgodnie z umową zawartą pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem.

Jednakże, jednocześnie wielu badaczy zwraca uwagę, iż z czasem wpływ płacy zasadniczej na motywację pracowników maleje. Według teorii F. Herzberga utrzymanie jej odpowiedniego poziomu nie motywuje pracownika, ale jej nieodpowiednia wysokość znacznie obniża motywację¹⁷. Aby tego uniknąć proponuje się opracowanie systemu wynagrodzeń stosując następujące zasady¹⁸:

- **zasada sprawiedliwości:** zastosowana przez firmę w polityce wynagrodzeń oznacza, że wszystkie decyzje związane z wypłatą wynagrodzeń oraz różnice w sposobie traktowania poszczególnych pracowników mają zawsze swoje racjonalne i wytłumaczalne uzasadnienie. Sprawiedliwe wynagradzanie wiąże na przykład z tym, że pracownicy na tym samym stanowisku pracy mogą być różnie opłacani, jeśli brane są pod uwagę takie kryteria, jak kompetencje i efektywność, wiek pracownika, doświadczenie. Mogą być także zupełnie pomijane, jeśli przedsiębiorstwo koncentruje uwagę jedynie na kompetencjach i efektywności.

- **zasada elastyczności:** wprowadzenie tej zasady do zakładu pracy sprawia, że przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia większej elastyczności w działaniu, co w praktyce może oznaczać na przykład ustalenie liczby godzin pracy w skali rocznej, miesięcznej lub tygodniowej. Może także zakładać stworzenie pracownikom większych możliwości zarobkowych w połączeniu z wyższą produkcją lub rozwijaniem kwalifikacji i kompetencji, warunkuje określenie elastycznych warunków rozwiązania umowy o pracę z pracownikiem. Typowymi elementami systemu wynagradzania, który opiera się na zasadzie elastyczności to: płaca zasadnicza związana z wkładem w stanowisko pracy, przepracowanym czasem lub miarą wydajności pracownika.

- **zasada promowania rozwoju pracowników:** stosowanie tej zasady oznacza, że płaca pracownika przynajmniej po części uzależniona jest od jego poziomu kwalifikacji i kompetencji. Zdobyte przez pracownika nowych kompetencji i podniesienie kwalifikacji związanych z wymogami danego stanowiska pracy powinno zostać nagrodzone albo wzrostem płacy zasadniczej albo wypłatą odpowiednio wysokiej premii.

- **zasada wynagradzania osiągnięć:** jest to zasada, którą bardzo chętnie wprowadzają firmy skupione na szybkim rozwoju, w których istnieje przekonanie, że każdy sukces pracownika, a co za tym idzie, także i firmy, musi być odpowiednio opłacany. Mogą to być określone dla wszystkich stanowisk pracy zadania, których postępy są monitorowane w określonych odstępach czasu, a informacje o nich przedstawiane są dość często. Wypłata z góry ustalonego wynagrodzenia następuje w możliwie najkrótszym czasie po zrealizowaniu danego zadania, aby przyspieszyć rozwój pracownika. Przeważnie pracownicy organizacji biorą udział w ustalaniu i tworzeniu poszczególnych zadań, jakie mają zrealizować, a zasada wynagradzania osiągnięć jest skuteczna tylko wtedy, jeśli w sposób konsekwentny i zasadny zostają uwzględnione wszystkie wymienione i ustalone czynniki uzyskania danego rozwiązania.



¹⁶ Tamże.

¹⁷ Strużycki M. (2008), Podstawy zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

¹⁸ Gick A., Tarczyńska M. (1999), Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa.

b) Premia motywacyjna – jest ona obok płacy zasadniczej drugim czynnikiem wynagrodzenia o podstawowym znaczeniu motywującym i stanowi ruchomą część regularnego wynagrodzenia. Jej wysokie znaczenie wynika z tego, iż ma ona w zasadzie najbardziej bezpośredni i silny związek z aktualną efektywnością pracownika, w zakresie wykonywanej przez niego pracy. Można swobodnie dostrzec przewagę premii nad płacą zasadniczą, która jest otrzymywana niezależnie od codziennych efektów pracy. Tak samo jak warunki wynagrodzenia, tak i zasady premiowania w firmie powinny być precyzyjnie określone w stosownym regulaminie. Premie jednorazowe przyznawane na konkretne dokonania pracownika, nazwane są bonusami bądź premiami uznaniowymi i stanowią bardzo wysoki współczynnik podniesienia motywacji wśród pracowników. Decyzja o przyznaniu premii regulaminowej nie może być uzależniona od uznania i „widzi mi się” pracodawcy, nie powinna wspierać się na zasadach nieznanymi pracownikowi.

Pracownik ma świadomość, że może uzyskać premię, jeśli wykaże się odpowiednimi efektami w pracy, a wysokość jego premii jest proporcjonalna do wysokości tych efektów¹⁹. Zwrócenie orientacji otrzymywanej premii na uzyskane wyniki wytwarza postawę silnej identyfikacji pracownika z sukcesem organizacji. Pracownik zdobywa pewność, że „optaca” mu się efektywnie pracować, bo efekty jego pracy mają bezpośrednie przełożenie na jego wynagrodzenie.



Co ciekawe, pozyskiwanie premii również może się zdevaluować, a przyjęty zły system premiowy w przedsiębiorstwie nie będzie miał wpływu na motywację pracowników. Zdzisław Jasiński wskazuje na kilka czynników, które sprawiają, że premia utrzymuje wysoki współczynnik motywacji²⁰:

- premia powinna być traktowana jako wzmocnienie wyłącznie pozytywne,
- premia nie powinna być przyznawana za wszystko, bo straci ona swoją wartość,
- premię należy przyznać w możliwie jak najkrótszym czasie po wykonaniu zadania, by jasno wskazać umotywowanie jej otrzymania.

c) Awans – warunkiem skuteczności tego środka motywacji jest zgoda pracownika na objęcie nowej funkcji w przedsiębiorstwie. Spełniony i wyczekiwany awans zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny. Wiąże się to bezpośrednio z faktem, iż tak umotywowany pracownik ma większą wiarę we własne siły, jest również przekonany o własnej wartości, ma wysoko wzmocnione poczucie godności osobistej i chęć osiągania lepszych wyników. Awans umożliwia także dostęp do wyższych wartości i podniesienie poziomu życia. Jeśli awans ma spełniać w organizacjach skuteczną rolę motywacyjną, konieczne jest prowadzenie jasnych zasad awansowania, opartej na klarownych, sprawdzonych zasadach, które umożliwiają szanse awansu przede wszystkim pracownikom kreatywnym, uzdolnionym, kreatywnym i osiągającym ponadprzeciętne wyniki w swojej pracy.

M. Kabaj proponuje, by te zasady sformułować w takowy sposób²¹:

- należy ustalić ściśle kryteria awansowania na określone stanowiska,
- kryteria te powinny być sformułowane w regulaminie pracowniczym i podane wszystkim do wiadomości,
- trzeba je stosować konsekwentnie i w sposób jawny,
- wykorzystanie tych kryteriów musi podlegać społecznej kontroli,
- kryteria powinny być stabilne w długich okresach, nowe kierownictwo zakładu nie może ich zmieniać.

¹⁹Kozioł L. (1997), Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków.

²⁰Jasiński Z. (2007), Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

²¹Kabaj M. (1977): System polityki kadrowej, praca zbiorowa pod redakcją A. Sajkiewicz, Warszawa.

d) Podwyżka – podniesienie wysokości pensji to kolejny czynnik motywujący pracownika, mający długoterminowy skutek. Jednakże, podwyżka motywuje wyłącznie przez pewien czas, po którym nowy, wyższy poziom wynagrodzenia znów staje się zbyt oczywisty. Jest to związane z naturalnym dążeniem człowieka do podnoszenia jakości i stylu życia. Po upływie czasu pracownik przyzwyczaja się do podwyżki, dostosowuje do niej codzienne funkcjonowanie i traktuje nowy poziom wynagrodzenia jako element życia zawodowego niezbędny do podtrzymania zadowolenia z wykonywanej pracy.

e) Ubezpieczenie grupowe pracowników - jest to jeden z pracowniczych dodatków pozapłacowych, który zapewnia pracownikom dodatkową ochronę ubezpieczeniową. Objęcie takim ubezpieczeniem swoich pracowników podnosi poczucie związania z firmą, a co za tym idzie podnosi efektywność i motywację.

f) Opieka medyczna - standardy prywatnej opieki medycznej często są lepsze niż publicznej, więc chcąc zachęcić pracowników do większego poczucia związania z firmą i podniesienia efektywności umożliwia się im korzystanie z powszechnie postrzeganego wyższego standardu opieki zdrowotnej. Z założenia opieka ta ma gwarantować łatwy dostęp do lekarzy specjalistów.

g) Dodatkowe materialne świadczenia za efektywność – mogą to być: komputer i telefon komórkowy, jednakże już nieco zdevaluowane, gdyż stały się w wielu firmach podstawowym pakietem startowym dla nowego pracownika, dofinansowanie do wakacji, kredyt pracowniczy. Powyższe towary i usługi pełnią pewną funkcję premii, jednakże pracownik otrzymuje gotowe dobra, z których korzysta zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

h) Paczki świąteczne/okazjonalne - stanowią uzupełnienie dla wyżej wymienionych bodźców motywacyjnych, ponieważ niemal każdy pracownik lubi być obdarowywany prezentami, zwłaszcza w takim okresie jak święta czy okazje związane z urodzinami/imieninami itp.

Przedstawione powyżej sposoby motywacji o charakterze standardowej ze sporym powodzeniem stosowane były w ostatnich latach. Wielu badaczy, psychologów i praktyków wskazuje jednak na zachodzące zmiany w sposobie motywowania pracowników i proponuje uzupełnienie standardowych systemów motywacyjnych o te niestandardowe, które są przedmiotem rozważań w następnym rozdziale.



V. Niestandardowe systemy motywacyjne



Dynamicznie zmieniający się rynek pracy oraz wchodzenie na rynek coraz to młodszych osób wychowanych w dobie cyfryzacji, pracodawcy coraz częściej sięgają po innowacyjne rozwiązania mające na celu nie tylko przyciągnąć młodych ludzi, ale również ich zatrzymać.

Młodzi ludzie charakteryzują się tym, że nie mają jeszcze sprecyzowanego celu, nie chcą związywać się z pracodawcą na długie lata tak jak ich rodzice i dziadkowie, którzy w jednej pracy potrafili wytrwać od zakończenia szkoły do emerytury. Dzisiejszy rynek pracy jest całkiem inny. Młodzi podążają za trendami, modą, wygodą.

Oprócz dobrego wynagrodzenia liczą się dla nich benefity pozapłacowe, albo można nawet stwierdzić, że przede wszystkim benefity. Oprócz standardowych metod motywacyjnych stosowanych wśród pracodawców warto wymienić te, które stosowane są najczęściej, do tych które są jeszcze innowacją na rynku.

Karta Multisport

Karta sportowa, uprawniająca do korzystania z aktywności fizycznej poza pracą. Coraz częściej stosowana wśród pracodawców, nie tylko motywuje do podjęcia zatrudnienia u pracodawcy motywując go do pozostania na stanowisku, ale również przyciąga do pracy zwłaszcza młodych ludzi. Oferowanie karty Motorsport jest już stosowane nawet w urzędach administracji publicznej, zwłaszcza w jednostkach zajmujących się innowacyjnymi usługami takimi jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości. Oprócz funkcji motywacyjnej stymuluje aktywność fizyczną i przyczynia się do rozpropagowania innych usług takich jak siłownie, baseny, jacuzzi, sauny i wiele innych związanych ze zdrowiem branż i zdrowym trybem życia.



Wizualizacja karty
Źródło: <https://www.kartamultisport.pl/>

System kafeteryjny

Na rynku oferowanych jest wiele systemów tzw. koteryjnych, jednak wszystkie mają podobny schemat działania, który polega na zbieraniu punktów, które pracownik może wymienić. Jest to przykładowa forma systemu lojalnościowego. Zasada głównie opiera się na tym, że pracownik zbiera punkty i w zależności od regulaminu pracodawcy, zdobywa te punkty wraz z rosnącym stażem pracy lub też jest systemem w ramach kar i nagród. Na przykład za dobre wyniki w pracy liczba punktów rośnie, a za słabe wyniki lub nie wypracowanie planów tych punktów nie przybywa lub maleją.

W zależności od systemu stosowanego u konkretnego pracodawcy, punkty można wymieniać np. na bilety do kina, wycieczkę oferowaną w biurach podróży, a nawet elementy AGD czy RTV. Katalog i możliwości tego systemu zależą przede wszystkim od kreatywności pracodawców. Pracownicy, zwłaszcza młodzi chętnie korzystają z tego typu rozwiązań, przyczyniając się do rozpowszechniania tego rodzaju benefitów pracowniczych.

Kolejnym, coraz popularniejszym sposobem na motywowanie pracowników, są tzw. **Owocowe dni**. Polegają one na rozdawaniu przez kierownictwo pracownikom owoców. Ta forma motywacji również ma wiele postaci. Może to być rozdawanie w konkretne dni tygodnia lub codziennie. Pracownicy mogą otrzymywać jeden rodzaj owoców w konkretny dzień lub mieć dostępne całe kosze owoców codziennie. Forma ta jest coraz popularniejsza przez niskie koszty tego rozwiązania, a także dodatkowo wspomaga zdrowe odżywianie wśród pracowników.

Wśród różnych pracodawców, również tych z sektora administracji publicznej coraz częściej można spotkać w ogłoszeniach o pracę aktywne formy zachęcające do aktywności w życiu osobistym. Jedną z takich form jest np. udział w corocznych wydarzeniach takich jak szlachetna paczka lub finały Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy oraz Akcje promujące oddawanie krwi przez pracowników.



Baner zachęcający do zgłoszenia kandydatury pod ofertą pracy
Źródło: www.parp.gov.pl

Ciekawym rozwiązaniem jest odbywanie takich akcji w godzinach pracy. Pozwala to wbrew pozorom na zwiększenie efektywności pracy. Pracownicy chętnie biorą udział w takich akcjach, czują się potrzebni innym, promuje się postawy dobroczynne. W mniejszych przedsiębiorstwach coraz popularniejsze są programy socjalne dla pracowników zazwyczaj przypisane do dużych i państwowych pracodawców.

Programy te są coraz popularniejsze, a polegają m.in. na dopłatach do urlopów trwających co najmniej 14 dni, paczek świątecznych, dofinansowania do obozów dla dzieci, dopłat do kolonii, nagrody jubileuszowe i podwyżki za tzw. wysługę lat. Pracownicy, którzy mają zapewnione w zakładach pracy tego typu Benefity rządziej rozstają się z pracodawcami, gdyż czują większe bezpieczeństwo zatrudnienia.

Do często stosowanych, chociaż mniej innowacyjnych rozwiązań należą wyjazdy integracyjne odbywające się cyklicznie np. co roku lub częściej. Pracownicy, zwłaszcza młodzi nabierają poczucia przynależności do pracodawcy, pozwalają się lepiej poznać i zintegrować co w konsekwencji może prowadzić do ściślejszej współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi u pracodawcy. Kolejną dosyć nieoczywistą metodą dotarcia do nowych zwłaszcza młodych osób może być lokalizacja pracodawcy. Dla osób zwłaszcza młodych i z większych miast dojazd do pracy jest często determinantem podjęcia zatrudnienia. Dobrze skomunikowana lokalizacja jest czynnikiem zdecydowanie motywującym do podjęcia pracy u konkretnego pracodawcy. Idąc dalej pracownicy również zwracają uwagę na standard pracy. Standard pracy, design biura lub nawet kolory działają motywująco nie tylko na klientów, ale przede wszystkim na pracujące w nim osoby. Każdy lubi się czuć swobodnie w dobrze urządzonej przestrzeni niż te pamiętające czasy PRL-u meble i ściany.

Standard, wyposażenie i ogólny wygląd biura mają bardzo duże znaczenie dla komfortu pracy, a co za tym idzie na motywację pracowników do pracy.

Wśród wielu rodzaju benefitów pracowniczych coraz częściej stosuje się dofinansowania do szkoleń i studiów dla kadry, zwłaszcza młodych. Ten rodzaj oprócz oczywistej korzyści dla pracownika, przyczynia się również pracodawcy zapewniając mu wykształconą i wykwalifikowaną kadrę. W tym przypadku mowa o szkolenia i kursach nie tylko niezbędnych do wykonywania pracy, np. uprawnienia SEP dla elektryków, lub wysokościowe dla osób pracujących na drabinach. Benefitem w tym przypadku są kursy i szkolenia zgodne z zainteresowaniami pracownika, a nie tylko te niezbędne do prawidłowego wykonywania podstawowych obowiązków pracowniczych. Warto pamiętać, że każda organizacja rządzi się swoimi prawami w przypadku możliwości stosowania benefitów pracowniczych. Czasami nawet małe organizacje niedużym kosztem może zapewnić swoim pracownikom komfort oferując w ramach motywacji własne produkty lub usługi. Częstym zjawiskiem jest np. bezpłatny pakiet fryzjer/ kosmetyczka w salonach urody dla pracowników lub bezpłatne posiłki w pracy w gastronomii. Warto podkreślić, że te katalogi nie są zamknięte i zależy to wyłącznie od kreatywności pracodawcy.

Na rynku jest wielu pracodawców, którzy sami zbierają pośród pracowników pomysły na przyznanie benefitów i w zależności od możliwości finansowych pracodawcy może je stosować u siebie w zakładzie pracy. Czasami wystarczy dłuższa przerwa, elastyczna forma pracy i stosowanie pracy zdalnej.



W roku 2020 podczas pandemii COVID-19 wielu pracodawców w tym urzędy zaczęło stosować pracę zdalną dla swoich pracowników. Idea ta wspierana przez wszystkie rządy na świecie pomimo początkowych trudności zaczęła się sprawdzać. Pracodawcy zauważyli, że produktywność wcale nie malała, ale w wielu przypadkach nawet rosła w stosunku do tzw. pracy w biurze. Pracodawcy zauważyli, że wykonanie zadania podczas pracy zdalnej jest dla pracowników samomotywujące w dużo większym stopniu niż „siedzenie” w biurze przez 8 godzin. Pracownicy podczas pracy zdalnej bardzo często nie przestrzegali godzin pracy tylko pracowali, aby skończyć daną czynność. Pomimo tego faktu, wcale nie odczuwali, że pracują więcej. Podczas dnia mieli czas np. żeby zająć się dziećmi lub ugotować obiad. Wygoda i brak konieczności dojazdu do pracy stała się dla wielu pracowników wielkim ułatwieniem i brak interakcji z pozostałymi pracownikami był dla mniej ważna niż właśnie ta wygoda elastyczności. Sami pracodawcy zauważyli duże korzyści płynące z pracy zdalnej swoich pracowników choćby z uwagi na koszty prowadzenia działalności. Ten system pracy pozwala zaoszczędzić pracodawcy choćby na wynajmie powierzchni biurowej, prądzie, opłatach stałych. W zamian pracodawcy są skłonni w inny sposób zaoferować lub zrekompensować swoim pracownikom choćby właśnie swoje zaangażowanie w wykonywaną pracę lub brak interakcji z innymi. Wielu pracodawców coraz częściej rozważa wpisanie pracy zdalnej w politykę swojego działania i będzie kontynuować ten system pracy. W branżach, w których całkowite odcięcie się od biura jest niemożliwe np. w urzędach, stosowane jest podejście tzw. hybrydowe polegające na dyżurach w biurach pracowników w konkretne dni tygodnia, np. 3 dni pracy zdanej, a dwa dni w biurze. Sytuacja, która na początku stwarzała ogromne problemy, zaczęła przynosić korzyści. Z uwagi na fakt, że ten system pracy swoje największe apogeum miało miejsce w czasie pandemii i wynikającej z niej ograniczeń, pracodawcy zaczęli zapewniać swoim pracownikom w ramach systemów benefisowych pomoc psychologa, który pomagał im podczas odosobnienia. Ten rodzaj pomocy bardzo przyczynił się do poprawy nastroju i marali pracowniczych nie tylko z uwagi na stosowanie pracy zdalnej, ale przede wszystkim konieczności odosobnienia spowodowanej ogólnokrajowymi i międzynarodowymi ograniczeniami w przemieszczaniu się ludności.

Najwięcej innowacyjnych systemów motywacyjnych i stosowanych benefitów jest w tzw. branżach kreatywnych, dla których przyciągnięcie uzdolnionego pracownika to często być albo nie być na rynku. Pracodawcy prześcigają się w oferowaniu pracownikom dobrych warunków pracy z ciekawym pakietem motywacyjnym.

U tego typu pracodawców często są pokoje zabaw lub pokoje gier, gdzie pracownicy znajdują gry zespołowe takie jak np. bilard, piłkarzyki, tenis stołowy i mogą się zrelaksować i pobudzić swoją kreatywność.



Pokój rekreacyjny dla pracowników w biurze Skype'a w Palo Alto.

Źródło: <https://forsal.pl/artykuly/507694,scianka-pilkarzyki-pokoj-zen-tak-wygladaja-najlepsze-biura-swiata.html>

Pokoje snu, w których pracownicy mogą wypocząć i wiele innych form, które w sposób na pierwszy rzut oka nieoczywisty mogą zachęcić potencjalnego pracownika do zgłoszenia swojej kandydatury lub pozostania i konkretnego pracodawcy. Możliwości są ogromne i tak naprawdę nieograniczone.

Coraz częstszym sposobem zachęcenia i zdecydowanego zmotywowania pracowników jest samochód służbowy. Oczywiście sam fakt, że pracownicy korzystają z samochodów służbowych do celów zawodowych nie ma charakteru motywacyjnego i jest zdecydowaną koniecznością u wielu pracodawców, jednak coraz częściej istnieje możliwość korzystania z samochodów służbowych do celów prywatnych. Ten rodzaj benefitów pracowniczych jest coraz częściej stosowany głównie dla kadry kierowniczej. Bardzo często ma to również znaczenie reprezentacyjne, gdyż kadra kierownicza zwłaszcza jest wizytówką pracodawcy. Można zatem stosunkowo niskim kosztem zaspokoić dwie potrzeby jaką jest motywacja dla pracownika oraz funkcja marketingowa dla pracodawcy.

O ile telefon służbowy czy komputer (laptop) są narzędziami zdecydowanie oczywistymi i raczej nie mają już funkcji motywacyjnej, o tyle możliwość prywatnego korzystania z samochodów służbowych jeszcze są stosowane jako motywatory. Oprócz wymienionych metod, które często pociągają ze sobą koszty, kreatywni pracodawcy mogą stosować niskobudżetowe lub bezkosztowe metody.

Niskobudżetowe benefity pracownicze przykłady:

- elastyczny czas pracy
- dodatkowe dni urlopowe
- możliwość przyścia do pracy z psem lub innym zwierzęciem
- śniadania firmowe
- dni bez dress-codu
- możliwość przyprowadzenia dziecka do pracy w przypadku sytuacji losowej
- nagradzanie długiego stażu pracy dodatkowym dniem płatnego urlopu
- dzień wolny w urodziny
- dodatkowe dni urlopowe dla rodziców małych dzieci
- sprzęt firmowy także do użytku prywatnego np. możliwość skorzystania z drukarki
- wyższe dofinansowanie na okulary korekcyjne
- dzień pracy w innym dziale
- szkolenia prowadzone przez wewnętrznych specjalistów w godzinach pracy
- biblioteczka firmowa dla fanów książek ²²

²² <https://jobsplus.pl/>, (dostęp dn. 08.09.2021 r.)

Od wielu lat na rynku istnieje również system bonów, które pracownicy dostają zamiast premii lub poza nią. Najpopularniejszym przykładem są systemy bonów Sodexo (Źródło: <https://www.sodexo.pl/>), które pracownicy otrzymują z różnych okazji, najczęściej jako prezent na święta, premia roczna, okresowa lub z innych ważnych okazji z punktu widzenia pracownika np., ślub. W początkowym etapie dystrybucja bonów odbywała się w formie papierowej, tzn. pracownicy otrzymywali papierowe bony do wykorzystania w placówkach honorujących system bonowy, natomiast obecnie istnieje możliwość otrzymania wirtualnych bonów, pobieranych z aplikacji mobilnej i w ten sam sposób zasilanej bonami o określonej wartości przez pracodawców. System ten jest bardzo często mylony z systemem kafeteryjnym, ponieważ widoczne są podobieństwa, jednak zasada działania różni się od klasycznego systemu kafeteryjnego, głównie ze względu na większą liczbę placówek i większej dowolności w ich wykorzystaniu.



Najpopularniejsze benefity pracownicze w Polsce
Źródło: <https://jobsplus.pl/>

Wszystkie stosowane przez pracodawców mają jeden podstawowy cel jakim jest zachęcenie wartościowych pracowników do pozostania w pracy oraz pobudzenie ich kreatywności, zaangażowania i energii w wykonywaną pracę. Niektóre są wymuszone przez sytuację niezależną od pracodawcy lub od pracownika jak te związane z ograniczeniami przez COVID-19, jednak każde przyczyniają się do usprawnienia pracy i wzrostu wydajności, o który przede wszystkim chodzi pracodawcom oraz poprawę samopoczucia i komfortu pracy, które cenią sobie pracownicy.

VI. Efektywność systemów motywacyjnych



Pojęcie motywacji odgrywa w dzisiejszych czasach bardzo dużą rolę. Chociaż problem motywacji był i jest w centrum zainteresowania wielu psychologów i teoretyków zarządzania, nikomu nie udało się sformułować jednej spójnej reguły skutecznego motywowania. Proces motywowania jest bardzo ciekawym złożonym zjawiskiem. Stanowi on jeden z fundamentalnych elementów procesu zarządzania. Dzięki jego skutecznemu stosowaniu możliwe jest łatwiejsze osiągnięcie ustalonych zamierzeń. Wprowadzenie sprawnego systemu motywacyjnego wymusza na pracodawcach dostosowanie go do indywidualnych potrzeb jego podwładnych. Zadanie to wymaga od przełożonych dużego zaangażowania, gdyż każdy człowiek jest inny i ma różne oczekiwania a tym samym zróżnicowaną hierarchię wartości²³. Wymusza to konieczność ciągłego poszerzania wiedzy na ten temat. Odpowiednia siła motywacji jednostki jest bardzo istotnym czynnikiem, gdyż będzie wpływać na jej umiejętność do przewyższania oporów pojawiających się na drodze do realizacji celu.

²³Penc J. (1998). Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, Kraków, Kozioł L. (2002). Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Biblioteczka pracownicza, Warszawa.

Cele systemu motywacyjnego

- Wzrost indywidualnej motywacji pracowników
- Wzrost grupowej motywacji
- Zwiększenie efektywności pracowników
- Optymalne wykorzystanie potencjału pracowników
- Celem tworzenia systemu motywowania pracowników, jest sukces organizacji i pracowników.

Cztery zasadnicze grupy czynników motywacyjnych²⁴:

- Przymus pozaekonomiczny - obejmuje wszelkie nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia oraz rady przełożonego oraz także własne zobowiązania przyjęte na siebie dobrowolnie, które zmuszają do określonego zachowania w organizacji;
- Kompensata materialna;
- Identyfikacja - uznanie wyższości celów organizacji nad celami własnymi,
- Adaptacja - oczekiwanie na realizację celów przedsiębiorstwa zgodnie z własnymi upodobaniami.

Na część systemu motywacyjnego składają się:

Bodźce płacowe - płace, premie dodatki, nagrody pieniężne, wyjazdy zagraniczne, opieka socjalna, samochody służbowe

Bodźce pozapłacowe - awanse, uznanie społeczne, możliwości rozwoju czy decydowania



²⁴ Jamielniak D., Latusek-Jurczak D., Prystupa K. (2015). Klasyka teorii zarządzania, Wydawnictwo Poltext, Warszawa Grabowska B., Hysa B. (2014). System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS, „Zeszyty naukowe politechniki śląskiej”, nr 1921.

Źródła motywacji pracowników

Utożsamianie się z celami przedsiębiorstwa - Wielu młodych ludzi, ale i tych bardziej doświadczonych zawodowo, marzy o pracy, w której może robić to co lubi, a przy tym dobrze zarobić i nie ukrywajmy – za bardzo się nie zmęczyć. Z drugiej strony pracodawca również chciałby współpracować z lojalnym, przykładającym się do swoich obowiązków pracownikiem, który będzie niejako odpowiednią inwestycją czasu i pieniędzy. Przychodzi moment, w którym obie strony muszą znaleźć złoty środek.



Aby firma lub jakakolwiek organizacja dobrze funkcjonowała, wszyscy muszą grać do jednej bramki. Jeśli wszystkie elementy wewnątrz działają sprawnie, można odnosić sukcesy, jednak, kiedy pojawia się bunt na pokładzie, zaczynają się schody, począwszy od prostej komunikacji, kończąc na przykład na nie wypracowaniu założonych celów²⁵. Zapewne żaden pracodawca nie chciałby współpracy z przykładem drugim i trzecim. Żeby jednak stworzyć ten „wymarzony” zespół trzeba włożyć dużo pracy, aby nasz pracownik poczuł, że to miejsce jest dla niego i chce być częścią czegoś ważnego. Nie jest to proste, jest to raczej proces i wymaga doskonalenia.

Wewnętrzna satysfakcja - jest ściśle połączona z tym, jaki stosunek do organizacji ma pracownik, ściślej mówiąc do samego miejsca, atmosfery, przełożonego, współpracowników, zadań, które wykonuje. Ma na to wpływ finansowy aspekt, ale również potrzeby wyższego rzędu, takie jak poczucie sukcesu, prestiżu, szacunku, przynależności oraz samorealizacji

²⁵ W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników – aspekty teoretyczne i doświadczenia badawcze, [w:] S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi, Monografia Politechniki Łódzkiej Nr.1925, Łódź 2010, 159-33 J. Porębska, Nagrody motywują, „Gazeta Prawna”, 2002, nr. 151, s. 20-34 Z. Jasiński (red.), Podstawy zarządzania operacyjnego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 275-276. 35 K. Stolarczyk, Koncepcja kompleksowego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie [w:] S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), Współczesne ..., dz. cyt. s. 187

Nagrody indywidualne – w tym przypadku należy zastanowić się pracownika, czy ucieszy go kurs podstaw księgowości, lekcje języka, czy może weekend z rodziną nad morzem.

Po drugie, pieniądz nie jest dobrym motywatorem! W świadomości pracownika jest on synonimem wynagrodzenia za pracę - must have. Nagradzanie bonusowymi kwotami cieszy na chwilę – po kilku miesiącach pracownik traktuje je jako część swojego miesięcznego budżetu. Nagroda „rozpycha się w portfelu”. Jeśli zależy nam na tym, by nagroda odnosiła długofalowe skutki w zakresie motywacji, należy wykorzystać nagrody rzeczowe, które niosą pozytywne skojarzenia. **Przykład:** *otrzymałem karnet na skok spadochronem za doskonałe wyniki sprzedaży w danym okresie. Skok był dla mnie wspianą atrakcją. Za każdym razem, kiedy ją wspominam, pamiętam, za co ją otrzymałem. Chcę powtórzyć wynik. Rezultat: lokalizacja* – efekt długotrwałego przywiązania do firmy, motywacja do pracy.

Dlatego bardzo ważne jest, aby pracownicy mieli świadomość, że drzemiący w nich potencjał, jak również ich zaangażowanie i wytrwałość zostaną docenione. Warto zatem wykorzystywać nowoczesne metody motywacji oraz rozwoju. Stać się nowoczesnym patrzącym w przyszłość pracodawcą.

Przestrzeganie przepisów – jasny i przejrzysty system wewnętrzny oraz poszanowanie obowiązujących przepisów prawa skłania pracownika do postępowania właściwie. Daje mu również spokój i brak obaw o udział w niejasnych sytuacjach. Uczy go również postępować zgodnie z przepisami obowiązującego prawa w stosunku do firmy i jej klientów/kontrahentów.



Etapy budowy i wdrożenia systemu motywacyjnego

- Ustalenie najważniejszych celów wprowadzania systemu motywacyjnego (należy pod uwagę strategię firmy, misję, kulturę organizacji),
- Skonsultowanie się z kierownictwem oraz zarządem oraz ustalenie oczekiwań względem systemu,
- Ewentualne szkolenie dla kadry kierowniczej
- Analiza potrzeb pracowników
- Opracowanie odpowiedniej instrukcji
- Przeszkolenie kadry kierowniczej z zakresu motywacji
- Zastosowanie odpowiednich narzędzi motywacyjnych
- Obserwacja oraz wyciągnięcie wniosków
- Wyciągnięcie wniosków
- Wprowadzenie ewentualnych zmian

Efektywny system motywacyjny²⁶

Organizacje, które pragną odnieść sukces na rynku, powinny w swoich działaniach uwzględnić stworzenie efektywnego systemu motywacyjnego. Choć nie zawsze jest to łatwe zadanie, jest ono konieczne w celu wywarcia odpowiedniego wpływu na pracowników organizacji, którzy swoimi działaniami wpływają na stopień realizacji celów przedsiębiorstwa. Dla wielu osób czynniki o charakterze ekonomicznym będą miały największe znaczenie. Nie oznacza to jednak, że niematerialne elementy systemu motywacyjnego pozostają bez znaczenia. Również ich zapewnienie będzie miało istotny wpływ na zaangażowanie pracowników. Realizacja celu była możliwa dzięki wykorzystaniu wyników badań przeprowadzonych przez autorki. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu techniki badania ankietowego i narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety. W celu realizacji celu niniejszego opracowania autorki określiły następujące problemy badawcze: Jakie czynniki z materialnych i pozamaterialnych elementów systemu motywacji obecnych w organizacjach sportowych mają istotne znaczenie w procesie świadczenia pracy w opinii zawodników sportów drużynowych? Która z wymienianych metod motywowania jest bardziej skuteczna i przynosi więcej korzyści w opinii badanych? Wnioski z badania stanowiąc mogą punkt wyjścia przy podejmowaniu decyzji w aspekcie implementacji poszczególnych systemów motywacji w organizacjach sportowych oraz opracowywania ich zasad.

²⁶ Termin potencjalność pojawił się już w pracach starożytnych filozofów, np. Arystotelesa (IX Księga Metafizyki) i początkowo miał korzenie teoretyczne, głównie filozoficzne i meta fizyczne, dopiero z czasem zyskał znaczenie potoczne i techniczne, które dzisiaj dominuje.

Nowi pracownicy

Kiedy w firmie pojawia się nowo zatrudniona osoba, warto zadbać o to, aby czuła się ona komfortowo. Rozpoczęcie pracy wiąże się z niemałym stresem, dlatego dobrze będzie pomyśleć o tym, aby już na starcie zmotywować pracownika. Dobrym wstępem będzie odpowiednie przywitanie. Oficjalny mail do pracowników, zawierający informację o pojawieniu się nowego pracownika to raczej standard, więc warto pójść o krok dalej. Może zamiast maila, przygotuj spersonalizowaną kartkę powitalną? Dołącz do niej kilka miłych słów oraz pakiet przydatnych informacji, np. listę najlepszych knajp w okolicach biura. Nowy pracownik oznacza również, że firma się rozwija. Warto to uczcić – tort powitalny wprowadzi przyjazną atmosferę i poprawi nastrój wszystkim w firmie. Możesz też zaangażować innych pracowników w powitanie nowego członka załogi – kolorowe karteczki post-it na monitorze komputera od reszty ekipy, na pewno wywołają uśmiech na twarzy nowo zatrudnionego!

Pracownicy po okresie próbnym

Okres wdrożeniowy sprawia, że pracownik zdobywa nowe umiejętności, uczy się obsługi nowych narzędzi, co oznacza, że jest to dla niego bardzo intensywny czas. Rzadko się zdarza, by na tym etapie pracownik tracił zapał do pracy, ze względu na to, że jest to stan przejściowy. Po nim natomiast, może się już zdarzyć spadek motywacji. Wtedy ważne jest to, aby nie pozwolić mu się zniechęcić. Team leader powinien skupić się na rozmowach z pracownikiem²⁷. Oprócz rozmowy ewaluacyjnej, warto dopytać o to, jak zatrudniony czuje się w firmie, czy powierzone mu obowiązki sprawiały mu trudności, czy może wręcz przeciwnie – chce dostawać trudniejsze zadania.

Kiedy pracownik jest zadowolony z tego, co robi, ale nie ze wszystkimi obowiązkami sobie radził, można pomyśleć o kursie doszkalającym, warsztatach czy szkoleniu. Inwestowanie w pracownika, to bardzo dobry sposób na podniesienie jego motywacji do pracy. Jeśli jesteśmy zaskoczeni tym, jak poradził on sobie w tym początkowym czasie, warto taką pochwałę przekazać mu osobiście. Jeśli wiesz, że jest on ekstrawertykiem, którego ciężko wprowadzić w zakłopotanie, rozważ przekazanie jej wśród pozostałych pracowników. Ważne, aby czuł się on maksymalnie doceniony (oczywiście jeśli na to zasługuje).

²⁷ M. Adamiec, Potencjał ludzki ..., op. cit. s. 29.

Na temat zachowań kontrproduktywnych w kontekście teorii sprawiedliwości por.

M. Macko, Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, Wydawnictwo UAM, Poznań 2009; M. Macko, „My” i „oni” w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność

Pracownicy starsi stażem

To tę grupę pracowników najczęściej dopada wypalenie zawodowe, pojawia się spadek motywacji i chęci do pracy. Ale jest to jednocześnie grupa, wśród której jest najwięcej możliwości do podniesienia poziomu motywacji. Warto podkreślić, że wypalenie zawodowe może pojawić się bardzo szybko, już po pół roku czy roku od podjęcia pracy. Oprócz awansu, który możemy dać pracownikowi, powinniśmy wdrożyć szereg pozapłacowych czynników motywacyjnych. Na start, dobrym rozwiązaniem może być zwiększanie samodzielności pracownika. Zwiększanie swobody działania da mu poczucie, że przełożony ma do niego zaufanie i wie, że wykona swoją pracę bardzo dobrze, co przełoży się na większy zapał do pracy i lepszą efektywność.

Istota kapitału intelektualnego, a potencjał motywacyjny

W dobie gospodarki opartej na wiedzy w ramach tzw. Conceptual Age, w której trwałe źródło przewagi konkurencyjnej ekonomii upatrują w kluczowych kompetencjach związanych z innowacyjnością, coraz częściej podkreśla się wagę i znaczenie kapitału intelektualnego. Za twórcami koncepcji kapitału intelektualnego L. Edvinssonem i M.S. Malone, kapitał intelektualny wymaga studiowania korzeni wartości przedsiębiorstwa oraz pomiaru ukrytych, dynamicznych i niespecyficznych czynników, które leżą u podstaw widocznego przedsiębiorstwa, jego budynków i produktów. Na tak definiowany kapitał intelektualny składa się zarówno kapitał ludzki, obejmujący wiedzę, umiejętności, zdrowie, zdolności, motywację, postawy, wartości poszczególnych pracowników do sprawnego wykonania zadań oraz kapitał strukturalny.



Kapitał ludzki to system wzajemnie zależnych i powiązanych ze sobą cech osobistych, rutyn działania, zdrowia, zdolności, predyspozycji, postaw i zachowania, motywacji, uprawnień do działania, umiejętności i talentów, doświadczeń, wiedzy i wykształcenia pracowników organizacji na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym. Takie ujęcie zawiera więc nie tylko kompetencje osobiste i poznawcze, kompetencje społeczne i funkcjonalne, ale także poziom meta-kompetencji. Kapitał ludzki i kapitał strukturalny wyrażają kapitał intelektualny w procesie ciągłej przemiany w innowację, przekształcania wiedzy i kompetencji indywidualnych w wiedzę i kompetencje organizacyjne. Oczywiście nie każda wiedza jest kapitałem intelektualnym. Podstawą kapitału intelektualnego jest zatem wiedza użyteczna dla firmy. Nabiera ona cech kapitału dopiero wtedy, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra firmy. Z uwagi na to, że wszystkie elementy składowe kapitału intelektualnego mogą stać się urzeczywistnione dopiero w konkretnym akcie działania jednostki, na wyróżnienie w tej definicji zasługuje zwrot akcentujący sprawczość, czyli „motywacja, zdolności, do sprawnego wykonania zadań”²⁸.

Wydaje się, że potencjalność wpisana w poszczególne elementy kapitału ludzkiego to zdecydowanie za mało i dopiero potencjalność urzeczywistniona w postaci konkretnych efektów zadań, pracy stanowi zjawisko funkcjonalne i może być analizowana w ramach kapitału intelektualnego. W tym ujęciu warto także prześledzić potencjalność ludzkich zasobów.

Zalety i korzyści systemów motywacji

Istnienie systemów motywacji niesie za sobą wiele korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla samego pracodawcy. Pracownicy czerpią większą satysfakcję z pracy, zwiększając swoje zaangażowanie w powierzone im zadania. Uzyskując dodatkowe świadczenia finansowe czy niefinansowe zwiększają swój wkład w rozwój przedsiębiorstwa, który obecnie jest tak ważny. Przyznawanie przez pracodawcę pewnych bonusów, może zmniejszyć rotację pracowników, jednocześnie wpływając na stabilność firmy. Takie działanie ociepla również wizerunek przedsiębiorstwa jako przyjaznego i dbającego o swoich pracowników. Prawidłowe działanie systemów motywacyjnych zapewnia pracodawcę, że pracownicy nie odejdą z firmy do konkurencji, kuszącej jedynie wyższym wynagrodzeniem²⁹.

System motywacyjny (prawie) idealny

Samo stworzenie systemu motywacyjnego, nie zajmie nam dużo czasu. Bardziej czasochłonne może być przygotowanie jego podstaw, czyli dotarcie do potrzeb pracownika, aby system motywacyjny był jak najbardziej efektywny. Chodzi o to, abyśmy poznali wartości, przekonania i postawy, które on ceni. Dzięki temu dowiemy się więcej o tym, do czego dąży oraz jakie są jego życiowe plany. Wtedy będziemy mogli dobrać takie czynniki, które będą idealnymi bodźcami stymulującymi motywację naszego pracownika. Już samo indywidualne podejście sprawi, że pracownik dostrzeże nasze czynne zaangażowanie i będzie czuł się doceniony. Tak naprawdę wymaga to niewielkiego zaangażowania, a przekłada się na ogromne korzyści, zarówno dla pracownika, jak i całej firmy.

Proces motywowania pracownika jest długotrwały i powinien być przede wszystkim konsekwentny. Stworzenie spójnego, efektywnego systemu motywacyjnego w organizacji, będzie wymagało od nas dobrej organizacji i przede wszystkim znajomości potrzeb pracowników. To wiąże się z odpowiednim nakładem czasu. Jednak dzięki temu będziemy w stanie stworzyć spersonalizowany system motywacyjny przynoszący korzyść zarówno pracownikom, jak i całej firmie.



²⁸ EVLN – próba całościowego myślenia o reakcjach pracowniczych, w: Człowiek w pracy i w organizacji. Perspektywa psychologiczna, red. B. Rożnowski, M. Łąguna, Wydawnictwo KUL, Lublin, 2011, s. 169–181. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 68

²⁹ Jamieliński D., Latusek-Jurczak D., Prystupa K. (2015). Klasyka teorii zarządzania, Wydawnictwo Poltext, Warszawa

Podsumowanie

Przedstawiony wyżej opis prowadzi do sformułowania istotnych wniosków. Pracownicy nie znają zasad funkcjonującego systemu motywowania. Według nich motywującymi czynnikami są wyższe zarobki, dobra atmosfera i komunikacja w miejscu pracy. Najistotniejszymi czynnikami motywacji w badanym przedsiębiorstwie są: świadczenia socjalne, premie oraz przyjazna atmosfera. Bardzo ważne okazuje się także podkreślenie wagi i znaczenia zasad nagradzania pracowników.

Można również wywnioskować, że bezpośredni przełożony nie podejmuje zbyt wielu działań w kierunku motywacji pracowników.

Ogromną rolę odgrywają również czynniki demotywujące, które znajdują swoje uzasadnienie w wynagrodzeniu nieadekwatnym do wykonywanych zadań, niepewności zatrudnienia, rywalizacji ze współpracownikami, jak również w rozwiązywaniu konfliktów. System wynagradzania nie spełnia obecnie do końca roli motywacyjnej.

Płace są zbyt niskie. Powinien więc powstać system wynagradzania i premiowania z jasnymi i czytelnymi kryteriami. Dodatkowym aspektem, który powinien zostać uwzględniony, jest powiązanie nagród z zaangażowaniem, jakością i wynikami pracy. W swoich badaniach podobne wnioski wyciąga M. Smolarek, której przedmiotem badań były systemy motywowania w administracji publicznej oraz sektorze MŚP³⁰.



Skuteczny system motywacji pracowników stanowi jeden z najważniejszych elementów decydujących o skuteczności pracy w danej organizacji. Współczesne organizacje bardzo często wykorzystują przestarzałe narzędzia motywowania i nieumiejętnie łączą je z wynikami pracy. Pociąga to za sobą niezadowolenie pracowników, co wpływa niekorzystnie na atmosferę i relacje w pracy oraz w konsekwencji na niższe wyniki pracy. W związku z tym w każdej organizacji należy szczególną wagę przyłożyć do odpowiedniego kształtowania systemu motywacyjnego, który skutkowałby lepszą motywacją i wynikami pracy. Trafny dobór narzędzi motywowania, dopasowany do rodzaju wykonywanych zadań i systemów wartości pracowników, może zadecydować o sukcesie organizacji.

Nie należy jednak lekceważyć znaczenia płacy, gdyż bodźce pozamaterialne nie wystarczą do osiągnięcia celu. Potrzebne jest skuteczne skonstruowanie takiej strategii motywowania, która będzie zawierała w sobie czynniki materialne i niematerialne. Jest to niezwykle trudne zadanie, gdyż każdy człowiek jest inny i ma inne potrzeby. Reasumując, należy zauważyć, że motywacja w procesie pracy jest niezwykle ważna. Właściwa motywacja pracowników pozwala skuteczniej osiągać zamierzone cele, co w powiązaniu z zadowoleniem zatrudnionych osób sprzyja tworzeniu korzystnej atmosfery pracy i większemu zaangażowaniu pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

Wprowadzenie sprawnego systemu motywacyjnego wymusza na pracodawcach dostosowanie go do indywidualnych potrzeb jego podwładnych. Zadanie to wymaga od nich dużego trudu, gdyż każdy człowiek jest inny i ma różne oczekiwania.



³⁰ M. Adamiec, Potencjał ludzki ..., op. cit. s. 29.

Na temat zachowań kontrproduktywnych w kontekście teorii sprawiedliwości por.

M. Macko, Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, Wydawnictwo UAM, Poznań 2009; M. Macko,

„My” i „oni” w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność

BIBLIOGRAFIA:

1. Dejnaka A., 2003, Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
2. Deci E.L., Ryan R.M., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.
3. Chirkowska-Smolak T., 2012, Psychologiczny model zaangażowania w pracę, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
4. Piotrkowski K., 2006, Organizacja i zarządzanie, Almamer, Warszawa.
5. Penc J., 2000, Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
6. Sochańska-Kawiecka M., 2018, Wiek jako determinanta popytu na pracę w warunkach ożywienia gospodarczego i „rynku pracownika” Analiza dla województwa łódzkiego.
7. Witkowitz Justyna i wsp, Pokolenia – co się zmienia Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolter Kluwer, Warszawa 2016.
8. Zięba Krzysztof i wsp. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP- wybrane zagadnienia, Akademia 2014.
9. Turek Konrad: Znaczenie wieku na rynku pracy – model relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, Studia Socjologiczne 2015 2(217):167-194.
10. Niemczyk A., Grzesik W., Niemczyk A. (2008), Książka dla skutecznych szefów, Helion, Gliwice.
11. Koźmiński A.K., Jemieliński D. (2008), Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, WAiP, Warszawa.
12. Spik A., Klincewicz K., 2008, Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne, [w:] Kostera M. (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu, Wydawnictwa Profesjonalne i Naukowe, Warszawa.
13. Marjański A., Chrzęszcz A., Ciekankowski Z. (2018), Wykorzystanie motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Kostera M. (red.), Dylematy współczesnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Warszawa.
14. Strużycki M. (2008), Podstawy zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
15. Gick A., Tarczyńska M. (1999), Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa.
16. Kozioł L. (1997), Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków.

17. Jasiński Z. (2007), Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
18. Kabaj M. (1977): System polityki kadrowej, praca zbiorowa pod redakcją A. Sajkiewicz, Warszawa.
19. Penc J. (1998). Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, Kraków, Kozioł L. (2002). Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Biblioteczka pracownicza, Warszawa.
20. Jamieliński D., Latusek-Jurczak D., Prystupa K. (2015). Klasyka teorii zarządzania, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, Grabowska B., Hysa B. (2014). System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS, „Zeszyty naukowe politechniki śląskiej”, nr 1921.
21. W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników – aspekty teoretyczne i doświadczenia badawcze, [w:] S. Lachiewicz, A. Walecka (red.) Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi, Monografia Politechniki Łódzkiej Nr.1925, Łódź 2010, 159.
22. Macko M, Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, Wydawnictwo UAM, Poznań 2009.
23. EVLN – próba całościowego myślenia o reakcjach pracowniczych, w: Człowiek w pracy i w organizacji. Perspektywa psychologiczna, red. B. Rożnowski, M. Łaguna, Wydawnictwo KUL, Lublin, 2011, s. 169–181 - Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 68.

STRONY WWW:

1. <https://media.pracuj.pl/74299-pokolenia-o-pracy-w-polsce-raport-pracujpl>
2. www.parp.gov.pl
3. <https://jobsplus.pl/>

Opracowanie



Inventum Sp. z o.o. - Polska



KENTRO EPAGGELMATIKIS
KATARTISIS DIAS EPE KEK DIAS
EPE School/Institute/Education
cente – Adult Education

Autorzy

Lidia Kantor

Rita Hatzinikoli

Natalia Pociecha

Ilias Kroupis

Natalia Szewczyk


Ewa Biel



Adrian Janusz


Rafał Figas



INVENTUM SP. Z O.O.


 ul. Mikołaja Reja 20A
33-300 Nowy Sącz


 biuro@inventum-global.pl
 www.inventum-global.pl


 tel. 18 521 10 18



KENTRO EPAGGELMATIKIS KATARISIS DIAS EPE KEK DIAS

 Athanasiou Diakou 25
Trikala 421 00 Greece

 info@kek-dias.gr
 www.kek-dias.gr

 tel. +302431025526