

Wiedza praktyczna:

# **Efektywne motywowanie pracowników**

Autorzy: **Maria Burkiewicz, Sylwia Celińska – Nieckarz,  
Marek Hadała, Jacek Miroński, Zdzisław Nieckarz,  
Bohdan Rożnowski, Zbigniew Zaleski, Hanna Pękalska,  
Jolanta Strzelczyk – TGC HR Advisers Sp. z o.o.**

## Spis treści:

1. Czym jest motywacja?	3
1.1. Dlaczego pracujemy, czyli fakty i mity na temat motywacji	3
1.2. Hierarchia potrzeb członków zespołu	4
1.3. Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna	6
1.4. Co wpływa na motywację pracowników?	6
1.5. Czynniki pozbawiające motywacji	12
2. Styl zarządzania a motywacja pracowników	15
2.1. Oczekiwania pracowników w stosunku do menedżera	15
2.2. Możliwości wykorzystania stylu zarządzania	17
3. Finansowe czynniki motywacyjne	22
3.1. Ocena i możliwości zastosowania wartościowania pracy na poszczególnych stanowiskach	22
3.2. Zasady wartościowania pracy	23
3.3. Metody wartościowania pracy	24
3.4. Wybór metody wartościowania pracy	28
3.5. Nowoczesne systemy wynagradzania	32
3.6. Podstawowe formy wynagradzania	33
3.7. Cele firmy a system wynagradzania	35
4. Pozapłacowe i niepieniężne środki motywowania	40
4.1. Rola i rodzaje motywatorów niematerialnych	40
4.2. Wzbogacanie pracy	43
4.3. Kluczowe cechy pracy i ich następstwa	48
4.4. Wskaźnik Potencjalnej Motywacji (WPM)	49
4.5. Potrzeba rozwoju	52
4.6. Przygotowanie do procesu wzbogacania pracy	53
4.7. Sposoby wzbogacania pracy	54
4.8. Wdrażanie pozafinansowych metod motywowania pracowników	57
5. Budowanie systemu motywacyjnego w firmie	60
5.1. Wynagrodzenia jako część systemu motywacyjnego	60
5.2. Ocena pracownika i jej wpływ na motywację	64
5.3. Relacje międzyludzkie i ich wpływ na motywację	72



Copyright 2006

Copyright © 2011 Dashöfer Holding Ltd,  
Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o.  
Warszawa

Tel. 22 559 36 61, 559 26 00,  
faks 22 829 27 27, 892 27 00

[www.dashofer.pl](http://www.dashofer.pl)

ISBN 978-83-7537-091-1

Wszelkie prawa zastrzeżone, prawo do tytułu i licencji jest własnością Dashöfer Holding Ltd.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji, również na nośnikach magnetycznych i elektronicznych, bez zgody Wydawcy jest zabronione.

Ze względu na stałe zmiany w polskim prawie oraz niejednolite interpretacje przepisów Wydawnictwo nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczone informacje.

Redaktor odpowiedzialny:  
Renata Murlikowska  
[murlikowska@dashofer.pl](mailto:murlikowska@dashofer.pl)

Korekta: Jolanta Stypułkowska  
Skład: Krzysztof Zabielski

# 1. Czym jest motywacja?

## 1.1. Dlaczego pracujemy, czyli fakty i mity na temat motywacji

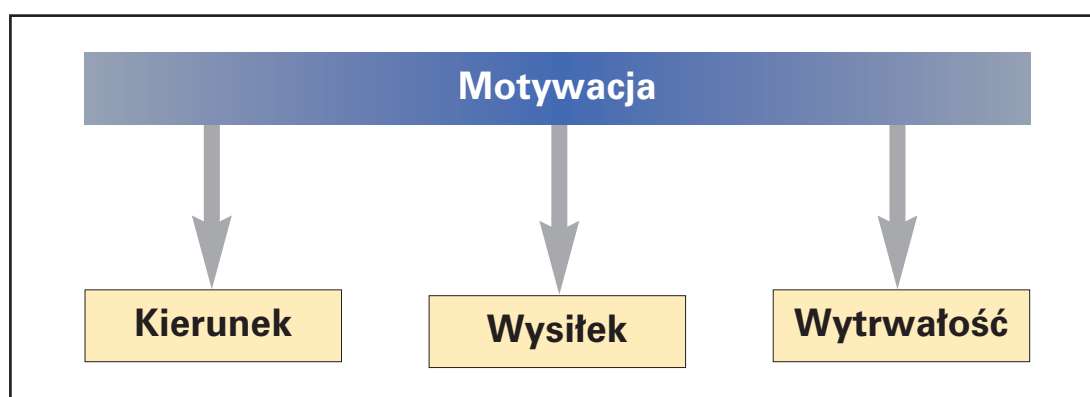
Oprócz stawiania pracownikowi wymagań, wydawania poleceń i zarządzeń istnieją różne mniej lub bardziej widoczne sposoby wpływania na pracownika w celu zwiększenia efektywności jego pracy, zwane motywowaniem. Zrozumiałe jest, że na pierwszym miejscu wśród środków motywacyjnych stawia się zarobki, ponieważ jest to wymóg życia i główna przyczyna podejmowania pracy, ale istnieje jeszcze wiele innych czynników do wykorzystania w tym celu, stanowiących dla pracownika subiektywną nagrodę za wykonywaną pracę. Aby zmienić zachowanie pracownika na bardziej pożądane przez pracodawcę lub zwiększyć wydajność wykonywanej przez niego pracy, trzeba najpierw zmienić jego stosunek do pracy i firmy oraz motywację.

Motywacja nie jest umiejętnością, zdolnością czy sprawnością wykonania powierzanych zadań. Oznacza chęć pracownika do powtarzania rutynowych (często mało interesujących) czynności, do zwiększania własnych wysiłków, a tym samym do efektywnego wykonywania powierzonych obowiązków. Motywowanie to odpowiednie zabiegi przełożonych, mające wpływ na pracowników w celu zwiększenia ilości i podniesienia jakości wykonywanej przez nich pracy. **istota motywacji**

W miarę zachodzących na rynku zmian, w ślad za przeobrażeniami, jakie przechodzi organizacja, powstaje konieczność pozyskiwania pozytywnego nastawienia do firmy zarówno ze strony pracowników, jak i klientów, a także ze strony opinii publicznej. Innymi słowy istnieje ciągła potrzeba budowania pozytywnej relacji między pracownikami a firmą. Taką relację można zbudować m.in. przez stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego i umożliwienie pracownikom osiągnięcia i realizacji osobistych celów w połączeniu z celami organizacji.

Określenie system motywacyjny należy rozumieć jako taki system, który w porozumieniu z pracownikami opiera się na uzgadnianiu celów, regularnej ocenie wyników ich pracy, planowaniu kolejnych kroków, czyli dalszego rozwoju firmy i w końcu na ustaleniu nagrody.

Składniki motywacji przedstawia poniższy schemat:



Każdy człowiek jest inny. Każdy przychodzi do organizacji z jakimś bagażem doświadczeń i zdolności, ale także potrzeb, postaw i zainteresowań. To, co motywowało pracowników 20 lat temu, nie motywuje ich dzisiaj. Zmieniają się wartości i styl życia społeczeństw i małżeństw. Z badań naukowych wynika, że w dzisiejszych czasach najsilniej działającym czynnikiem jest elastyczny czas pracy, a następnie oferta szkoleniowa i możliwości rozwoju zawodowego. Nie zmienia to faktu, że oceniając elementy motywacji pod względem atrakcyjności i zdolności przyciągania pracowników do firmy, na pierwsze miejsce wysuwają się poziomy wynagrodzeń.

**natura i źródła motywowania**

## 1.2. Hierarchia potrzeb członków zespołu

Zgodnie z założeniami A. Masłowa, znanego psychologa amerykańskiego, potrzeby człowieka są zaspokajane według pewnej ustalonej hierarchii. Ludzie zazwyczaj mają określoną hierarchię potrzeb i gdy zdołają je zaspokoić na pewnym poziomie, skupiają uwagę na potrzebach wyższego rzędu (A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1995, s. 49). Niezaspokojenie potrzeb prowadzi do kryzysu i konfliktów. Najczęstszym podłożem konfliktów i kryzysów jest niezaspokojona bądź zagrożona potrzeba bezpieczeństwa i stabilności.

Symptomy kryzysu spowodowane niezaspokojeniem potrzeb pracowniczych opisuje poniższa tabela.

Potrzeby	Symptomy kryzysu w sytuacji niezaspokojenia potrzeb
<b>Potrzeby fizjologiczne:</b> głód, ruch, temperatura, sen, seks, dotlenienie, światło	<b>Zaburzone:</b> koncentracja, percepcja, procesy poznawcze, kreatywność. W skrajnych sytuacjach wspomaganie alkoholem, często też narkotykami, zaburzony układ nerwowy, czuwanie i aktywność; w przypadku potrzeb fizjologicznych ważna jest długotrwałość niezaspokojenia potrzeb. Etapy narastania stresu i przechodzenia w kryzys: 1) myślenie o niezaspokojeniu, 2) odczuwanie braku, 3) zaprzeczenie, że istnieje potrzeba, 4) myślenie kompensacyjne.
<b>Potrzeba bezpieczeństwa:</b> stałość miejsca pracy, zachowanie odległości w relacjach, przewidywalność zadań i oczekiwań, ścieżki kariery, jednoznaczność struktury firmy, kontakty interpersonalne zwierzchnik – podwładny	Problemy interpersonalne, konflikty, rotacje, obniżona motywacja do pracy, nastawienie lękowe, a nie zadaniowe, obniżenie samooceny, zaburzenie poczucia kompetencji, procesy destrukcyjne donosicielstwo, brak komunikacji w zespole, kliki, podgryzanie.

<b>Potrzeba przynależności:</b> własne miejsce w grupie, identyfikacja swoich celów w firmie – rola życiowa	Brak motywacji do pracy, słaba odporność na stres i frustrację, zależność, brak inicjatywy w podejmowaniu decyzji albo bunt, walka, konflikty na tle zależności „czyje na wierzchu”.
<b>Potrzeba szacunku:</b> samopotwierdzenie przez siebie i innych	Poczucie niższości, bezradności, zniechęcenie, somatyzacja, nieadekwatność oceny, wykonywanie zadań ze względu na profity, szukanie potwierdzenia na zewnątrz, w konsekwencji odejścia.
<b>Potrzeba samorealizacji:</b> "Stać się tym, kim się jest", idealny, spełniony pracownik potwierdzony przez siebie i szefa	Samorealizacja dotyczy osób, które doskonałą się jako ludzie i pracownicy, są to osoby mające refleksje. Jeżeli samorealizacja jest niemożliwa, zwykle dany pracownik odchodzi.

*Źródło: Wioletta Rębecka, Izabella Smoczyńska.  
Centrum Edukacji Psychologicznej Fenix, Konferencja Kadry – wiosna 2000 roku.*

O potrzebach pracowników traktuje też dwuczynnikowa teoria Herzberga (1957 r.). Potrzeby pracowników zostały podzielone na dwie grupy:

- 1) potrzeby rozwoju zawodowego, będącego źródłem rozwoju osobistego;
- 2) potrzeby związane ze sprawiedliwym wynagradzaniem, nadzorowaniem, warunkami pracy i działaniami administracyjnymi.

### WAŻNE

Grupa druga jest rodzajem fundamentu dla grupy pierwszej. Zaspakajanie potrzeb z grupy drugiej nie motywuje pracowników do osiągnięcia lepszych wyników. Są to tzw. czynniki higieniczne, które przede wszystkim zapobiegają niezadowoleniu z pracy, nie mają jednak większego wpływu na tworzenie pozytywnych postaw wobec pracy. Higiena pracy to przede wszystkim:

- 1) warunki pracy;
- 2) zapłata za pracę;
- 3) świadczenia socjalne;
- 4) atmosfera w pracy;
- 5) stosunek do przełożonych i kolegów;
- 6) zabezpieczenie trwałości stosunku pracy.

Pogorszenie się czynników higienicznych lub likwidowanie elementów higieny pracy prowadzi do zmniejszenia zadowolenia z pracy. Polepszanie tych czynników może jednak prowadzić tylko do krótkotrwałego zadowolenia z pracy.

### 1.3. Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna

Przełożony może stosować motywowanie zewnętrzne, ale jednocześnie powinien dążyć do wykształcenia u pracownika wewnętrznej motywacji.

**rodzaje  
motywacji**

Sposoby motywowania zewnętrznego sprowadzają się do wszelkiego rodzaju nagród i kar: pieniądze, awans, zmiana miejsca pracy, wyróżnienie, nagroda rzeczowa, pochwała publiczna oraz bardziej osobiste, jak osobista sympatia, wsparcie, mniej formalny kontakt.

Motywacja wewnętrzna oznacza wykonywanie pracy przez pracownika z powodu jego osobistych zainteresowań, z chęci doskonalenia się i realizacji własnych predyspozycji.

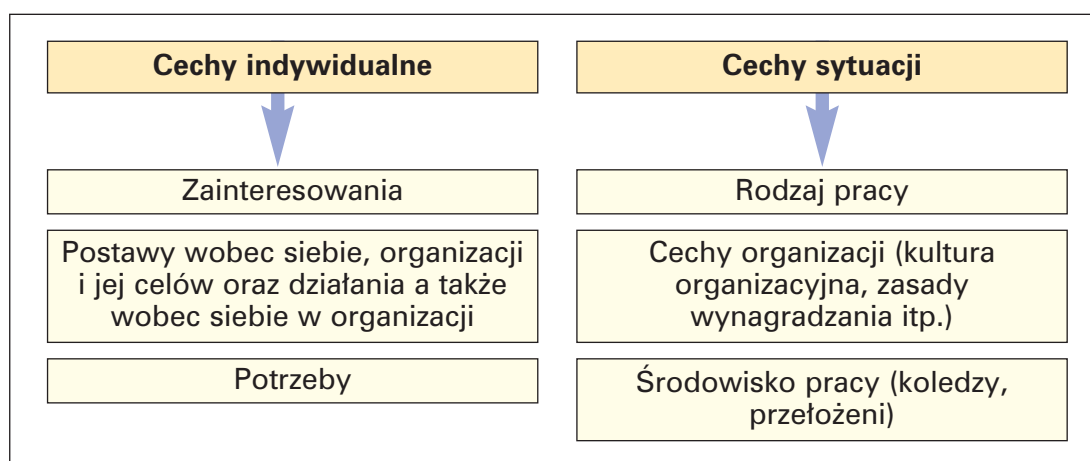
Motywacja wewnętrzna stanowi lepszą podstawę pracy niż zewnętrzna, zatem przełożony powinien o nią dbać i wzmacniać ją na różne sposoby.

Badania psychologiczne wykazują, że wprowadzanie zewnętrznych nagród, kiedy pracownik jest motywowany zewnętrznie, zaburza i obniża siłę działania motywów wewnętrznych. Nie należy zatem motywować zewnętrznie pracownika, który lubi wykonywać pracę ze względu na jej charakter. Sama praca jest dla niego nagrodą. Raczej należy udoskonalać jego warsztat pracy, polepszać warunki pracy (wyposażenie, narzędzia, warunki bytowe, dobór odpowiednich współpracowników), aby jeszcze bardziej lubił swoją pracę. Można poszerzać pole aktywności pracownika, czyli wprowadzać elementy aktywności bliskie jego zainteresowaniom i wskazywać te obszary działania zakładu, w których trzeba unowocześnić, innowacji. Pracownik ma poczucie, że nie jest tylko „najemnikiem” za pieniądze, ale także „współtwórcą” zakładu i fakt, że po nim coś w zakładzie zostanie będzie dla niego wystarczającym motywem do pracy.

Docelowo należy kształtować motywację wewnętrzną polegającą na zainteresowaniu pracą i tym, że się ją lubi, osobistym zaangażowaniu w wykonywanie zadań, identyfikowaniu się z instytucją, przyjmowaniu norm i reguł funkcjonowania zakładu za swoje.

### 1.4. Co wpływa na motywację pracowników?

Zmienne wpływające na motywację w organizacjach pokazuje poniższy schemat:



## Podejście do motywacji pracowników

W dłuższej perspektywie bardziej owocne jest odpowiednie nagradzanie pożądaných czynności niż karanie niepożądanych. Oczywiście jest nagradzanie finansowe w formie pensji. Istotna jest też różnorodność i wybiórczość nagradzania indywidualnego w zależności od kompetencji, jakości pracy i efektywności pracownika. Nowe kroki, innowacyjne posunięcia, usprawnienia powinny być w miarę możliwości natychmiast oceniane i nagradzane. Odwlekanie tej nagrody na koniec roku, na okolicznościowe święto jest nieefektywne. Ludzie nie lubią czekać.

**nagradzać  
czy karać**

Ważne jest tzw. sporadyczne wzmacnianie motywacji pracownika małymi nagrodami, niekoniecznie w ustalone zwyczajem daty, jak np. 3 Maja czy Nowy Rok, ale raczej w momentach mniej oczekiwanych. Za jedno osiągnięcie należy stosować jedną nagrodę, np. pochwałę albo premię rzeczową. Nie należy wykorzystywać całego repertuaru nagród jednocześnie, ponieważ jest prawdopodobne, że autor jednego osiągnięcia będzie stwarzał następne okazje do nagradzania go.

Sięgając do nagród czy pozafinansowych środków motywacyjnych, przełożony musi zdawać sobie sprawę z tego, co jest aktualnie powszechnie cenione i co sobie ceni konkretny pracownik. Jeżeli np. są w cenie kursy doskonalące, to wysłanie pracownika na kurs komputerowy czy językowy będzie odpowiednią nagrodą. Podobnie można postąpić z wycieczką, biletem do kina czy na inną imprezę – takich nagród nie należy rozdawać wśród wszystkich pracowników działu, ale selektywnie dla osób, dla których mają one wartość. Wiele nagród danych dla całej grupy (zespołu) to wyrzucone pieniądze, niemające żadnego związku z motywacją.

Należy różnicować nagrody i kary według osobistych preferencji, zainteresowań i potrzeb konkretnego pracownika. W tym celu w ankietach personalnych stosowanych przy zatrudnianiu pracownika należy umieścić punkt dotyczący jego osobistych zainteresowań i sposobu spędzania wolnego czasu. Nagroda, która trafia w osobiste preferencje, będzie mimo mniejszej obiektywnej wartości dobrą nagrodą i będzie miała większą siłę motywującą.

**potrzeby  
i preferencje  
pracowników**

Nagradzając pracownika należy pamiętać, że ważne są nie tylko nagrody materialne, ale poczucie, że się jest zauważanym i docenianym na tle zespołu. Pracownikowi zależy na ogół na pozycji w zespole, niezależności, czuciu się potrzebnym. Można np. podczas ceremonii nadawania odznaczeń zaczynać wręczanie odznaczeń od osób z najniższego poziomu pionowych struktur firmy, umieszczając je na początku listy wyróżnień za dobrą pracę, a nie od pracowników najwyższych rangą. Te psychologiczne oddziaływania, podobnie jak dobra zapłata, pobudzają energię pracownika i wzbudzają chęć dania z siebie jak najwięcej.

## Poczucie sprawstwa

Każde zrealizowane zadanie lub osiągnięcie pojedynczego pracownika albo zespołu należy przypisać jego autorowi. Nie należy umniejszać jego zasług przez przypisywanie tego osiągnięcia dyrekcji, polityce zakładu, wyposażeniu itp. Pozwoli to zaspokoić bardzo ważną potrzebę osobistego sprawstwa