

Tomasz Czapla

Rozdział 3

Zasady budowy systemu
motywacji w organizacji,
czyli jak w pełni wykorzystać
siłę wynagrodzeń



Profesor nadzw. dr hab. Tomasz Czapla – wykładowca z blisko 20-letnim doświadczeniem. Konsultant i trener biznesu, specjalizujący się w realizacji projektów doradczych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz zarządzania strategicznego. Odpowiedzialny za prowadzenie licznych projektów doradczych w takich obszarach, jak: tworzenie systemów kompetencyjnych, budowanie systemów wynagrodzeń, budowanie systemów ocen pracowniczych, wartościowanie stanowisk pracy oraz analiza kultury organizacyjnej. Jest autorem ponad sześćdziesięciu artykułów i opracowań naukowych. Aktualnie kierownik Katedry Zarządzania oraz dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czym jest motywacja oraz jakie są kluczowe składowe tego zjawiska?
- Z czego wynika motywacyjny charakter wynagrodzeń?
- Jakie są najczęstsze błędne wyobrażenia o motywacji?

Czym jest motywacja oraz jakie są kluczowe składowe tego zjawiska?

Jedną z czterech głównych ról menedżera, obok planowania, organizowania i kontroli, jest motywowanie. Motywowanie odnosi się do wykonywania pracy poprzez innych, operacyjnie można je sprowadzić do stwierdzenia, że polega ono na sprawianiu, by ludziom (pracownikom) chciało się chcieć. A zatem można sprowadzić motywowanie do odpowiedzi na pytanie, jak efektywnie zapewnić wykonanie danego zadania przez innych pracowników, by zadanie to zostało zrealizowane pewnie i z zaangażowaniem. Formalnie motywacja jest tym, co powoduje oraz uzasadnia podjęcie konkretnych działań lub decyzji¹, samo zaś słowo pochodzi od francuskiego *motif*, czyli powód, oraz łacińskiego *motus*, co oznacza ruszać się².

Gdy mówimy o motywacji często pojawia się metafora *kija i marchewki*. Co ciekawe, często jest ona błędnie interpretowana i sprowadzana do stwierdzenia, że jeśli będziesz się zachowywał zgodnie z oczekiwaniami dostaniesz nagrodę (marchewkę), lecz jeśli będziesz się zachowywał niezgodnie z oczekiwaniami, otrzymasz karę (oberwiesz kijem). W rzeczywistości metafora kija i marchewki odnosi się do tego, jak wprawić osła w ruch. Potrzebny do tego jest kij (oraz sznurek) i marchewka. Kij za pomocą sznurka mocujemy na karuku osła, tak by jego koniec sięgał za głowę zwierzęcia, na końcu kija wieszamy marchewkę tak, by była ona dla osła widoczna, ale by nie była w jego zasięgu. Taka konstrukcja z jednej strony powala wprawić osła w ruch, z drugiej zaś strony dobrze tłumaczy kluczowe elementy ogólnej teorii motywacji.

W ujęciu najstarszej, klasycznej szkoły zarządzania, za motywację (chęć) do działania pracowników odpowiadały bodźce, rozumiane jako zewnętrzny element sytuacji pochodzący z otoczenia osoby motywowanej. W naszej metaforze bodźcem jest marchewka. Przedstawiciele szkoły klasycznej zakładali, że motywację można osiągnąć poprzez właściwe dozowanie bodźców, które podzielone zostały na dwie kategorie: bodźców pozytywnych i negatywnych,



1 Słownik wyrazów obcych PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 637.

2 W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2007, s. 382.

potocznie zwanych nagrodami i karami. Użycie określenia bodziec pozytywny (lub odpowiednio bodziec negatywny) ma ten sens, że wskazuje na fakt, iż oba rodzaje bodźców wywołują (czy też jak się okaże mogą wywoływać) motywację. Przełamuje to pewien funkcjonujący potocznie stereotyp mówiący, że nagrody motywują, a kary nie. Prawda jest taka, że **zarówno bodźce pozytywne (nagrody), jak i bodźce negatywne (kary) wywoływać mogą motywację, jednakże różny będzie jej kierunek**. Nagrody wywołują motywację na dążenie – *chcę to mieć*, kary zaś na unikanie – *chcę tego uniknąć*. W efekcie zarówno nagroda, jak i kara mogą spowodować, że pracownik będzie zachowywał się w sposób oczekiwany. Stereotyp braku motywacyjnego charakteru kar wywodzi się (zapewne) z faktu, że nagrody (bodźce pozytywne) działają silniej i dłużej niż kary (bodźce negatywne), których oddziaływanie związane jest ze strachem. Tym, co ogranicza siłę i czas oddziaływania kar jest naturalne dążenie do redukcji obaw i poszukiwanie wewnętrznej równowagi.

Czy możliwe jest, by mimo powieszenia przed osłem marchewki pozostał on w miejscu, czyli aby pracownik poddany procesowi motywowania nie reagował na stosowane względem niego bodźce? Według szkoły klasycznej nie. Zakładała ona automatyzm reakcji na bodźce, osioł widząc marchewkę powinien więc do niej podejść. W praktyce nie zawsze tak się dzieje. Poszukując odpowiedzi, dlaczego tak jest, należy zadać pytanie, czym jest nagroda lub (odpowiednio), czym jest kara? Czy możemy powiedzieć, że ciastko z kremem jest synonimem nagrody – także dla osoby lubiącej ciastka, ale będącej na ściślejszej diecie? Czy postawienie ciastka przed taką osobą będzie przez nią traktowane jako nagroda, czy może wprost przeciwnie, potraktuje je jako karę. W efekcie prowadzi to nas do stwierdzenia, że nagrodą jest to, co odbieramy jako nagrodę, karą zaś to, co odbieramy jako karę. W takim ujęciu **bodźce** zatraciły (tak oczekiwany przez szkołę klasyczną) walor uniwersalności i ustąpiły miejsca, w ogólnej teorii motywacji, **motywom** rozumianym jako psychiczna reakcja na bodziec. Wracając do metafory osła – to, czy podejdziesz on do marchewki (bodźca), czy też nie, uwarunkowane jest nie tylko faktem pojawienia się w zasięgu jego wzroku marchewki, ale przede wszystkim psychiczną reakcją, jaka pojawi się na widok bodźca. Jeśli osioł będzie miał apetyt na marchewkę, to podejmie próbę podejścia i jej zjedzenia, jeśli zaś nie będzie miał apetytu (bo np. wcześniej zjadł dużo marchewek), nie pojawi się motyw i nie będzie działania. **Od siły motywu i jego trwałości w czasie zależy w efekcie pojawienie się motywacji rozumianej jako utrzymującej się w czasie gotowości do działania.**

W literaturze znaleźć można szereg teorii szczegółowych tłumaczących przebieg procesu motywacji. Jedną z najczęściej przedstawianych i cytowanych grup teorii motywacji są teorie treści, w których centralne miejsce zajmują potrzeby człowieka. Potrzeba określana jest jako stan pewnego napięcia,

Uwaga:
Warto pamiętać, że motywacyjny charakter mają zarówno nagrody, jak i kary. Różny jest natomiast sposób, w jaki wywołują one motywację. Pierwsze wywołują motywację pozytywną – dążenie do zdobycia nagrody, drugie motywację negatywną – unikanie otrzymania kary

Jednym z kluczowych parametrów motywacji jest utrzymywanie się w czasie. Ma to decydujące znaczenie dla powstawania i siły motywacji

pubudzający organizm do działania. W efekcie teoria potrzeb mówi, że należy dążyć do takiego zorganizowania pracy, by pozwalała ona na zaspokojenie potrzeb człowieka, a co za tym idzie wpływała na pozytywne efekty działania pracowników³. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji pokazujących strukturę potrzeb człowieka jest opracowana w roku 1943 przez psychiatrę Abrahama Masłowa teoria potrzeb. Wywodziła się ona ze szkoły klasycznej i zakładała, że w celu prawidłowego funkcjonowania każdy człowiek musi zaspokajać swoje potrzeby w odpowiedniej sekwencji – od potrzeb niższego rzędu do potrzeb rzędu wyższego (patrz rys. 1).



Rys. 1. Struktura potrzeb według teorii Masłowa

Źródło: opracowanie własne

W teorii tej potrzeby reprezentują zbiory potencjalnych motywów, jakie mogą pojawiać się u pracownika. By wykorzystać tę teorię w praktyce menedżer powinien zadać sobie pytanie – na jakim poziomie niezaspokojenia potrzeb znajduje się jego pracownik i zaoferować mu właściwy w charakterze bodziec. **Oferowanie bodźców ukierunkowanych na zaspokojone przez pracownika potrzeby będzie nieskuteczne, gdyż bodźce te nie wywołają motywacji do działania.** Analizując charakter bodźców, jakie może (powinien) stosować menedżer, zauważamy, w odniesieniu do pierwszych dwóch grup potrzeb, że są to bodźce finansowe – tym, co pozwala pracownikowi zaspokoić jego potrzeby fizjologiczne jest w głównej mierze wynagrodzenie. To ono pozwala na zakup jedzenia, ubrania czy wreszcie na opłacenie czynszu. Tym, co w dużej mierze pozwala pracownikowi na zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, jest pewność wynagrodzenia (że będzie wypłata) i pewność zatrudnienia (że będzie wynagrodzenie otrzymywał przez określony czas). Analizując bodźce, jakie może stosować menedżer w odniesieniu do grup potrzeb klasyfikowanych jako potrzeby wyższego rzędu zauważyć można z kolei, że przestają one mieć charakter finansowy.

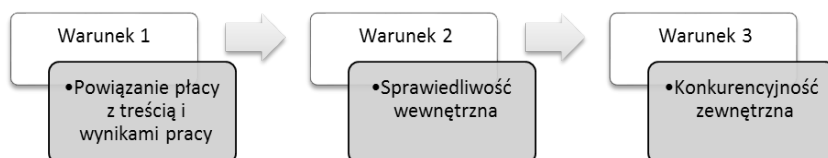
3 A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 63.

Przykładowo, jeśli młody pracownik uzna, że dojrzał już do przyjęcia na siebie większej odpowiedzialności za podejmowanie decyzji i pracę innych osób, zwróci się do swojego przełożonego w sprawie awansu na stanowisko kierownika (np. zespołu) i usłyszy, że jego umiejętności i kompetencje są doceniane, lecz chwilowo nie może mu być powierzona rola kierownika, to nawet jeśli w zamian zaoferowana zostanie mu podwyżka wynagrodzenia pracownik może mieć poczucie niespełnionych potrzeb i stać się łatwym celem dla konkurencji, która może zaoferować mu kierowanie zespołem.

Čzęsto mówi się, że nie wszystko można kupić. Stwierdzenie takie wpływa z logiki zaspokajania potrzeb człowieka. Bycie członkiem klubu golfowego łączy się z dużymi kosztami (opłata członkowska, sprzęt, strój itp.), by je ponieść potrzebne są pieniądze, ale to, co motywuje do działania to nie fakt, że mam pieniądze, lecz możliwość bycia członkiem klubu. To członkostwo zaspokoić może potrzeby **przynależności**, a nie status finansowy. Wniosek ten ma kluczowe znaczenie dla budowania systemu motywacji. To właśnie dlatego projektując system motywacyjny zawsze mówimy o jego składnikach (narzędziach) finansowych i pozafinansowych. Tylko połączenie tych dwóch składowych pozwala na to, by w pełni móc zaoferować pracownikom możliwość zaspokajania potrzeb podstawowych i wyższego rzędu.

Z czego wynika motywacyjny charakter wynagrodzeń?

Budując system motywacji wielu menedżerów zapomina o prostej prawdzie, że nie wszystko można jednak kupić. Čzęsto podchodzą do wynagradzania pracowników jako jedyne remedium i „złotego środka” na wszystkie bolączki motywacji. Čzęsto można usłyszeć stwierdzenie „przecież płacimy najlepiej na rynku a oni (pracownicy) wciąż są niezadowoleni”. Stwierdzenie takie wynika z głębokiego niezrozumienia charakteru, w jaki (o czym była mowa wyżej) wynagrodzenie wywołuje motywację. Dodatkowo może też świadczyć, że menedżerowie zapominają o trzech zasadach budowy motywacyjnego systemu wynagrodzeń (patrz rys. 2).



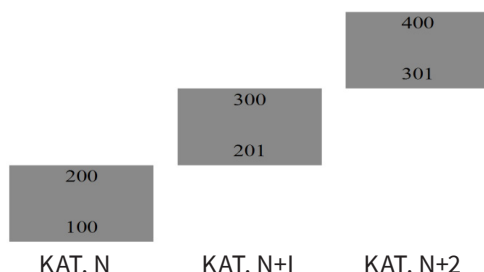
Rys. 2. Warunki motywacyjnego charakteru wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne

Warunek 1 – powiązanie płacy z treścią i wynikami pracy wymaga zrozumienia tego, jak działa wynagrodzenie zasadnicze. Porównać je można do abonamentu w płatnej telewizji. Jego wysokość uzależniona jest od liczby i jakości oferowanych kanałów telewizyjnych. Im pracownik potrafi więcej i im bardziej jego umiejętności są unikalne, tym większego wynagrodzenia zasadniczego (abonamentu) może się spodziewać. Warto zwrócić uwagę, że abonament nie zależy od liczby oglądanych kanałów. Jeśli przez miesiąc oglądaliśmy np. jedynie trzy kanały spośród szerokiej oferty i pójdziemy do operatora z postulatem, że w tym miesiącu chcemy zapłacić mniej, nie możemy liczyć na zrozumienie i uznanie naszych roszczeń. W przełożeniu na wynagrodzenia oznacza to, że ustalając wynagrodzenie zasadnicze powinniśmy zapewnić pracownikowi możliwość wykorzystywania wszystkich jego możliwości, czyli powierzać mu zadania adekwatne do kompetencji. Jednocześnie nawet takie ustalenie wysokości wynagrodzenia nie jest w stanie rozwiązać problemu różnej wydajności pracowników.

W firmie odzieżowej pracuje dwóch szwaczy. Obaj posiadają takie samo wykształcenie i podobne doświadczenie. Obu powierzono ten sam zakres zadań: szycie płaszczy męskich. Obaj szwacze otrzymali takie samo wynagrodzenie zasadnicze. Jednakże szwacz nr 1 szyje o 10% płaszczy więcej na zmianie, a dodatkowo u szwacza nr 2 częściej pojawiają się usterki, wymagające korekty, w szyciu.

Zgodnie z logiką wynagrodzenia zasadniczego nie ma możliwości zróżnicowania wynagrodzenia tych dwóch szwaczy. W sytuacji, gdy taka różnica w wykonywaniu pracy utrzymywałaby się dłużej, możliwe jest zweryfikowanie wynagrodzenia zasadniczego, lecz nie można i nie powinno się tego robić na bieżąco. By mieć możliwość takiego korygowania wynagrodzeń w dłuższej perspektywie czasowej, należy właściwie zaprojektować strukturę siatki płac. W praktyce spotkać można kilka modeli takiej siatki. Model pierwszy oparty jest na wąskich rozłącznych kategoriach rozumianych jako wyznaczone kwoty przedziały dostępnych wynagrodzeń (patrz rys. 3).



Rys. 3. Model wąskich kategorii zaszeregowania

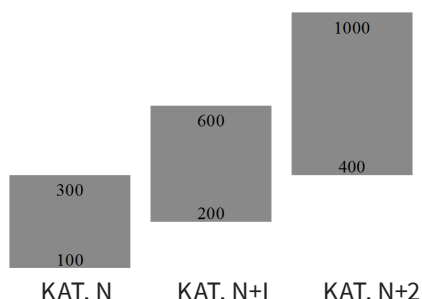
Źródło: opracowanie własne

To, od czego w największym stopniu zależy motywacyjny charakter wynagrodzeń, to:

1. Powiązanie płacy z treścią i wynikami pracy;
2. Sprawiedliwość wewnętrzna;
3. Konkurencyjność zewnętrzna.



Model taki oferuje przejrzystość i jasność relacji – zajmowane stanowisko a wysokość wynagrodzenia zasadniczego, jednakże jest on nieelastyczny i często w praktyce jego zastosowanie kończy się albo mnożeniem kategorii, albo (co częstsze) sztucznym tworzeniem stanowisk, by przeszerzować pracownika, któremu chcemy dać podwyżkę większą niż pozwala na to pojemność kategorii, do której stanowisko zostało przypisane. Niejako odpowiedzią na te wyzwania stał się model drugi, oparty na zachodzących na siebie kategoriach zaszeregowania (patrz rys. 4).

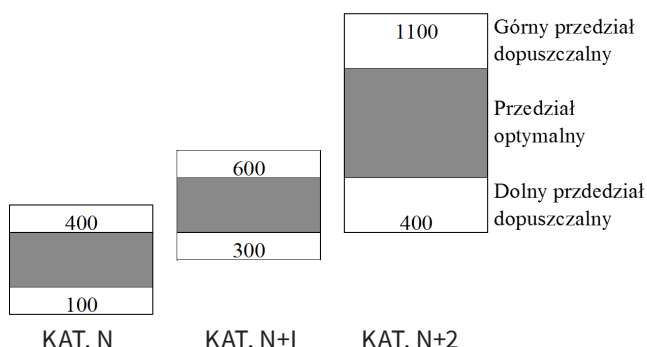


Rys. 4. Model zachodzących na siebie kategorii zaszeregowania

Źródło: opracowanie własne

Taki model struktury siatki płac jest znacznie bardziej elastyczny i chroni firmę przed pokusą tworzenia sztucznych stanowisk. Dodatkowo (co zostało pokazane na rysunku) można zastosować w jego ramach metodę *broadbandingu* – czyli poszerzania granic kategorii zaszeregowania. W efekcie im wyższe stanowisko, tym większa możliwość różnicowania wynagrodzeń. Mniej oczekiwanym skutkiem stosowania tego modelu stało się rozmycie przejrzystości zasad wynagradzania. Pracownicy na tym samym stanowisku mogli otrzymywać znacząco różne wynagrodzenia zasadnicze. Co ciekawe, w praktyce stosowania tego modelu struktury kategorii zaszeregowania pojawiało się zjawisko „smugowania” się wynagrodzeń. W wyniku różnych tarć i negocjacji w przedsiębiorstwach tworzyły się pułapy wynagrodzeń, przechodzące przez kilka zachodzących na siebie kategorii. Gdy takie zjawisko narastało, okazywało się, że elastyczny z założenia system skutkował tym, że pracownicy grupowali się w kilka przedziałów (smug) wynagrodzeń. W efekcie braku jasności reguł pracownicy na różnych stanowiskach, z różnych kategorii zaszeregowania otrzymywali bardzo podobne wynagrodzenie zasadnicze.

Możliwe jest jednak stworzenie systemu kategorii, który łączy zalety obu modeli. To model elastycznych kategorii zaszeregowania (patrz rys. 5).



Rys. 5. Model elastycznych kategorii zaszeregowania

Źródło: opracowanie własne

W modelu tym zachowana została przejrzystość zasad modelu pierwszego i elastyczność w ustalaniu wysokości wynagrodzenia charakterystyczna dla modelu drugiego. Dzięki zastosowaniu dolnego i górnego przedziału dopuszczalnego można w dłuższym okresie odzwierciedlać poziom dojrzałości pracownika i rozwój jego umiejętności. Przyjęcie elastycznego modelu kategorii zaszeregowania powoduje, że podstawą zaszeregowania pracownika jest określenie stanowiska, na którym ma on zostać zatrudniony oraz ustalenie zgodności kompetencji pracownika z wymogami. Zgodność kompetencji z wymogami jest podstawą przyznania kategorii ustalonej dla tego stanowiska i ustalenia wynagrodzenia zasadniczego w ramach przedziału optymalnego. Kompetencje niższe od wymaganych, ale wystarczające do rozpoczęcia pracy na tym stanowisku, są podstawą przyznania kategorii zaszeregowania odpowiadającej stanowisku i ustalenia wynagrodzenia zasadniczego w ramach dolnej części przedziału dopuszczalnego. Kompetencje pracownika wyższe od wymaganych, umożliwiające pracę także na innych stanowiskach lub wykonywanie dodatkowych czynności wykraczających poza zakres przewidziany w podstawowym opisie stanowiska i dodatkowo wystarczająco wykorzystane w ramach pracy na stanowisku, są podstawą przyznania kategorii zaszeregowania odpowiadającej stanowisku i ustalenia wynagrodzenia zasadniczego w ramach górnej części przedziału dopuszczalnego. W systemie tym można w sposób naturalny zastosować zasadę poszerzania granic kategorii, co dodatkowo pozwala na (uzasadnione) zwiększanie wynagrodzenia zasadniczego bez konieczności gmatwania czy nadmiernego rozbudowywania systemu.

W dużej firmie produkcyjnej, by umożliwić większe zróżnicowanie płac, zaczęto tworzyć stanowiska pracy. Wiele z nich wykorzystywało formułę „starszy”, „młodszy” czy nawet „pomocnik”. W firmie stosowane były także kombinacje łączące różne określenia, w efekcie czego powstawały stanowiska

o wieloczlonowych nazwach typu: „młodszy pomocnik...” czy „starszy zastępca specjalisty ds. ...” Powodowało to, że struktura stanowisk, a co za tym idzie system wynagrodzeń, stała się bardzo nieczytelna. Przykładowo w dziale zatrudniającym 150 pracowników rozpoznano 80 różnych nazw stanowisk pracy. Wprowadzenie w firmie elastycznego modelu kategorii zaszeregowania pozwoliło zredukować w skali firmy liczbę nazw stanowisk pracy o 30%.

By jednak w pełni, i bardziej na bieżąco, oddać różnice w ilości i jakości wykonywanej pracy potrzebne są systemy premiowe. Oferują one wynagrodzenie zmienne, podążające za ilością i jakością wykonanej pracy. Ich sens i siła zawarta są w samej nazwie „wynagrodzenie zmienne”. By pełniły swoją funkcję muszą podążać za wynikami i odzwierciedlać jakość wykonania powierzanych pracownikom zadań. Projektując system premii warto pamiętać o kilku zasadach. Po pierwsze fundusz premiowy powinien być traktowany jako pula do podziału, która powstaje jako wynik wspólnego wysiłku i osiągniętego rezultatu. Dlatego globalna wysokość funduszu premiowego powinna być uzależniona od bieżących wyników ekonomicznych firmy. Można spotkać systemy, które ustalają wielkość funduszu premii w odniesieniu do realizacji planów produkcyjnych i sprzedażowych. Jednakże bardziej właściwym podejściem biznesowym jest łączenie tego funduszu z osiągnięciem określonych wskaźników dotyczących realizacji zysków czy osiągnięciem konkretnej rentowności działalności firmy. Po drugie podział funduszu premiowego na komórki organizacyjne powinien być zależny od obiektywnie mierzalnych wyników działania komórek, z wykorzystaniem kontrolingu finansowego. Podejście takie powinno zapewnić odwzorowanie wkładu poszczególnych części firmy w osiągniętym wspólnym rezultacie. Wysokość premii indywidualnej powinna być zależna od wyniku oceny danego pracownika, ze szczególnym uwzględnieniem ilości i jakości wykonanej przez niego pracy.

W firmie produkcyjnej, po okresie intensywnego, naturalnego wzrostu, zdiagnozowana została potrzeba sformalizowania i uporządkowania systemu wynagrodzeń. W celu utrzymania i wzmocnienia osiągniętego udziału w rynku, właściciele spółki zdecydowali o wprowadzeniu formalnych, opartych na wskaźnikach ekonomicznych zasad ustalania zmiennej części wynagrodzeń. W firmie przyjęto następujące zasady: dla stanowisk sprzedażowych wprowadzone zostało wynagrodzenie prowizyjne – liczone jako procent od zysku netto na transakcji. Dla stanowisk realizacji zleceń wprowadzone zostało wynagrodzenie zmienne w formie premii od realizacji zleceń. Na wysokość tego wynagrodzenia wpływ miały takie parametry, jak: czas realizacji zlecenia, liczba błędów (poprawek) rozpoznanych na etapie montażu oraz liczba reklamacji w okresie sześciu miesięcy. Dla stanowisk administracyjnych wprowadzone zostało wynagrodzenie zmienne w postaci premii uznaniowej opartej na

wynikach oceny pracy. Na potrzeby tej premii zdefiniowane zostały oczekiwania – kryteria efektywnej pracy administracji.

Warunek 2 – sprawiedliwość wewnętrzna. Warunek ten zakłada, zgodnie z art. 78 Kodeksu Pracy, że wysokość wynagrodzenia oparta zostanie na obiektywnie dostępnych różnicach w treści i jakości pracy. Ponieważ nie ma uniwersalnych – prawdziwych dla każdej organizacji – zasad i reguł pozwalających na takie odwzorowanie różnic w treści i jakości pracy, przyjmuje się logiczną zasadę, że wewnętrznie sprawiedliwe jest to, co pracownicy uznają za sprawiedliwe. Skutecznym narzędziem pozwalającym osiągać tak rozumianą sprawiedliwość jest wartościowanie pracy. Pozwala ono uzyskać społeczną akceptację dla uzasadnionego zróżnicowania płac. **Wartościowanie jest procesem ustalania uzasadnionego różnicami w treści pracy oraz w pełnionych funkcjach organizacyjnych relatywnego znaczenia kompetencji określonych jako istotne dla poszczególnych stanowisk pracy, które to zróżnicowanie może być podstawą sprawiedliwych relacji płac.** Wartościowanie pracy polega na relatywizowaniu kompetencji w odniesieniu do stanowisk (z ich różnicami w treści pracy oraz w pełnionych funkcjach), a nie w odniesieniu do ludzi. Proces wartościowania stanowisk pracy zawsze odbywa się w zespołach, nie indywidualnie. Kluczowe znaczenie ma to, by w procesie wartościowania reprezentowane były wszystkie grupy stanowisk oraz by uczestniczyli w nim przedstawiciele związków zawodowych. Przy wartościowaniu pracy zawsze występują elementy subiektywizmu – wartościowanie sprawdza się jako społeczny proces ścierania się różnych poglądów, którego obiektywność wymuszana jest koniecznością argumentowania jedynie przy użyciu informacji zawartych w opisach stanowisk pracy.

Warto także pamiętać, że istotnym elementem zapewniania poczucia sprawiedliwości wewnętrznej jest przestrzeganie reguły jawności i jasności zasad, poufności indywidualnych wynagrodzeń. Reguła ta zakłada, że każdy pracownik ma prawo dostępu do wiedzy o tym, w jaki sposób i z czego wynika jego wynagrodzenie tak zasadnicze, jak i zmienne. W połączeniu z poufnością wynagrodzeń powoduje to, że pracownik chcąc ubiegać się o podwyżkę musi argumentować za pomocą obiektywnych elementów systemu, a nie odnosząc się do (poufnej) wiedzy o tym, ile kto zarabia.

W dużej polskiej firmie produkcyjnej wprowadzona została zasada poufności wynagrodzeń. Ponieważ firma ta ulokowana była w małej miejscowości, zachowanie tej poufności okazało się niemożliwe. Nawet jeśli pracownicy nie rozmawiali o tym między sobą, to i tak w krótkim czasie stało się tajemnicą poliszynela kto ile zarabia. Gdy pracownik chciał kupić coś na raty musiał przedstawić w sklepie zaświadczenie o zarobkach z ostatnich trzech miesięcy. Ponieważ pracownik sklepu nie był związany wprowadzoną zasadą poufności chętnie (choć oczywiście anonimowo – pominiemy tu zasady etyki) dzielił się tą

informacją z innymi. Krótko po wprowadzeniu zasady poufności wynagrodzeń do kierownika jednego z działów firmy zgłosił się pracownik z pretensją dotyczącą wysokości swego wynagrodzenia. Gdy argumentując zasadność swoich roszczeń powołał się on na wysokość wynagrodzenia innego pracownika, ze zdziwieniem usłyszał, iż zostanie mu za to odebrana premia. Wywołało to jego sprzeciw, ale kierownik wytłumaczył, że powołał się on na informację niejawną, o której nie miał prawa wiedzieć. Mimo że firma nie mogła (obiektywnie) zabezpieczyć poufności wysokości wynagrodzeń swoich pracowników, to konsekwentne stosowanie takiego podejścia pozwoliło wyeliminować temat kto ile zarabia z rozmów o indywidualnych wynagrodzeniach, zmuszając pracowników do odwoływania się do zasad wynagradzania, a nie do wiedzy o kwotach, jakie otrzymuje ktoś inny.

Warunek 3 – konkurencyjność zewnętrzna zakłada pozyskanie informacji o rynkowej cenie pracy – strukturze i wysokości wynagrodzenia dla różnych typów stanowisk, w obrębie właściwego dla nich rynku pracy. Określenie własnej pozycji względem rynku, odrębnie dla różnych typów stanowisk, dokonywane jest w zależności od potrzeb firmy wynikających z podaży pracy. Warto pamiętać, że rynkiem pracy dla stanowisk pracy jest ta grupa przedsiębiorstw, w których osoba o kompetencjach koniecznych do wykonywania określonego typu pracy może podjąć alternatywne zatrudnienie, z uwzględnieniem możliwości zmiany miejsca zamieszkania lub dojazdu. W efekcie dla stanowisk robotniczych typowy jest rynek lokalny, dla specjalistów o unikalnych i rzadkich umiejętnościach dostępny staje się rynek regionalny, krajowy, a coraz częściej także międzynarodowy.

Określając właściwą pozycję wynagrodzeń względem rynku pracy należy uwzględnić dwie reguły: pierwsza zakłada, że jeśli płacimy zbyt mało, w pierwszej kolejności stracimy najlepszych specjalistów. Osoby o wysokich kwalifikacjach łatwiej znajdą nowe zatrudnienie i zarazem coraz powszechniej przejawiają wysoką mobilność w poszukiwaniu pracy. Osoby o niższych kwalifikacjach są znacznie mniej skłonne do zmiany pracy mając świadomość tego, że ich powszechne na rynku pracy umiejętności nie zapewniają im przewagi konkurencyjnej.

Polska firma z branży telekomunikacyjnej została przejęta przez konkurenta reprezentującego kapitał niemiecki. W ramach umowy sprzedaży akcji, dla zapewnienia konsensusu społecznego, zagwarantowane zostało zachowanie przez kolejne trzy lata pakietu socjalnego oraz to, że nie będzie zwolnień grupowych. Nowy właściciel, chcąc obejść warunki umowy, zainicjował program dobrowolnych zwolnień. Program ten zakładał, że każdy pracownik, który zdecyduje się na rozwiązanie umowy o pracę w ciągu najbliższego roku otrzyma dwukrotność świadczeń zawartych w obowiązującym porozumieniu grupowym. W intencji pomysłodawców chodziło o to, by z oferty skorzystali najslabsi

pracownicy, których firma chciała się pozbyć, a których chroniła umowa sprzedaży firmy. W efekcie z programu skorzystali jednak najlepsi specjaliści, których nowy właściciel chciał zatrzymać i których często musiał powtórnie sprowadzać do firmy oferując im znacznie wyższe wynagrodzenie.

Druga reguła mówi, że jeśli płacimy zbyt wysokie wynagrodzenia, to jedyny efekt, jaki uzyskamy, polega na wzbudzeniu wśród pracowników wiary, że warci są tyle, ile im płacimy. Psychologiczny mechanizm redukcji dysonansu poznawczego powoduje, że nie zastanawiamy się nad tym, czy płacone nam wynagrodzenie jest zbyt wysokie – nawet jeśli taka wątpliwość pojawiłaby się w głowie pracownika, szybko zostałaby zrównoważona stwierdzeniem, że przecież gdyby nie był tyle wart, to pracodawca by mu tyle nie płacił.

Międzynarodowa firma doradcza postanowiła pozyskać grupę zdolnych absolwentów. Ponieważ firma ta planowała przejęcie zarządzania funduszami zarządczymi wielu spółek państwowych stanęła przed koniecznością zrekrutowania ponadprzeciętnie dużej liczby kandydatów. By ich zachęcić, zaoferowała im wynagrodzenie, jakie powinni otrzymać dopiero po roku pracy. Kierownictwo firmy było bardzo zdziwione, gdy po upływie roku absolwenci pozyskani w ramach tego programu wyrażali swoje niezadowolenie z powodu braku podwyżki, jaka (w ich mniemaniu) należała im się po przepracowaniu roku. Argumentowali swoje roszczenia faktem, że w ciągu roku ich kwalifikacje i doświadczenie znacząco wzrosły, zupełnie odrzucając argument, że (dla zachęty) przez rok otrzymywali zwiększone wynagrodzenie.

Jeśli firma nie kontroluje rynkowego poziomu ceny pracy naraża się na pogorszenie swojej pozycji kosztowej poprzez nieuzasadnione zwiększenie funduszu płac.

Jakie są najczęstsze błędne przekonania o motywacji?

Wokół motywowania pracowników narosło wiele nieporozumień czy wręcz mitów. Do najważniejszych należą: **Motywacja pochodzi z zewnątrz** – to mit wywodzący się jeszcze ze szkoły klasycznego zarządzania. Jak zostało pokazane, to nie bodźce a motywy odpowiadają za pojawienie się motywacji, zewnętrzne elementy są więc konieczne, ale nie są ani jedyne, ani dostateczne do tego, by pojawiła się motywacja. Podobnie spuścizną klasycznej szkoły zarządzania jest przekonanie, że **ludzie są motywowani tylko przez pieniądze** – jak to zostało pokazane wyżej nie wszystko jednak można kupić. Wraz ze wzrostem kompetencji i oczekiwanym awansem w strukturze i hierarchii organizacji pojawia się naturalne oczekiwanie wyższych zarobków. Nie należy jednak mylić tego oczekiwania z wiarą w to, że jeśli zapłaci się pracownikowi więcej, to zaspokoi się wszystkie jego potrzeby, tak samo jak nie należy

Najważniejsze błędne wyobrażenia dotyczące motywacji odnoszą się do tego, że:

- motywacja pochodzi z zewnątrz;
- ludzie są motywowani tylko przez pieniądze;
- zmotywować można każdego pracownika;
- mierna praca to jedyny problem braku motywacji;
- nie należy krytykować, bo tylko pochwała motywuje

zakładać, że jeśli ktoś zaspokoił swoje potrzeby pierwotne, to nie oczekuje już awansu finansowego. **Można motywować każdego** – to mit zakładający, że odpowiedzialnym za motywowanie jest jedynie menedżer. Jeśli pracownik jest niezmotywowany, to znaczy, że przełożony źle wykonał swoje zadanie. W rzeczywistości w motywowaniu obowiązuje zasada „pół na pół”. Mówi ona, że połowa motywacji danej osoby wynika z niej samej, z jej nastawienia i samoświadomości, a druga połowa czerpana jest z otoczenia – zwłaszcza od przełożonego. Zasada ta redefiniuje rolę przełożonego w procesie motywacji. Przestaje on być odpowiedzialny za motywowanie pracownika (podejście takie może dziś być postrzegane jako przejaw instrumentalnego traktowania pracownika, w którym staje się on jedynie obiektem wzbudzania energii do pracy), a staje się odpowiedzialny za stwarzanie przestrzeni i warunków, w których pracownik może odnaleźć chęć i radość pracy, czyli kluczowe składniki bycia zmotywowanym. Stwierdzenie to prowadzi nas do kolejnego mitu mówiącego, że: **kiedy ludzie pracują miernie, jest to jedynie problem motywacji**. W rzeczywistości motywację blokować może źle zaprojektowane środowisko pracy, niewłaściwe dobranie zadania, długotrwałe zmęczenie i stres prowadzące do wypalenia zawodowego. Praktyka kierowania pokazuje, że wielu menedżerów w diagnozowaniu problemów niskiej wydajności pracownika popełnia błąd automatyzmu. Jeśli pracownik był efektywny, a jego wyniki spadają, to znaczy, że mu się nie chce i spadła mu motywacja. Warto pamiętać, że rzeczywiste powody mogą być bardziej złożone, a tylko odkrycie rzeczywistych źródeł spadku efektywności pracy pracownika może pozwolić na ich usunięcie i przywrócenie oczekiwanego poziomu realizacji zadań. Ostatnim mitem motywacji jest stwierdzenie, że **jeżeli nie możesz powiedzieć czegoś miłego – nie mów nic**. Ten mit wynika z nieznamości zasad komunikacji asertywnej. Wielu kierowników boi się krytykować pracowników, zapomina że krytyka czy kara też mają swoje oddziaływanie pobudzające motywację. By jednak tak się stało, krytyka musi być konstruktywna – czyli oparta na asertywnym komunikacie. Prawda jest taka, że konstruktywna pochwała i krytyka mają tę samą konstrukcję. Źle sformułowana pochwała jest równie nieskuteczna we wzbudzaniu motywacji jak zła krytyka. By dobrze posługiwać się informacją zwrotną w formie pochwały czy krytyki warto zapamiętać kilka prostych zasad. Chwaląc lub krytykując odwołuj się do konkretnej sytuacji – pozwoli to uniknąć rozmywających komunikat uogólnień: ty zawsze, ty nigdy, jak zwykle, po raz kolejny itd. Komunikat zawsze przekazuj w pierwszej osobie. To ty widzisz, wiesz i mówisz. Kierownicy często chowają się za stwierdzenia: słyszałem, mówiono mi, są tacy co tak twierdzą, wszyscy tak mówią itd. Wskaż na konkretne zachowania – te, które ci się podobały i chcesz je pochwalić lub te, które ci się nie podobały i chcesz je skorygować. Ogólne stwierdzenia: było fajnie, bardzo dobra praca, są miłe, ale również

nieużyteczne jak mniej miłe stwierdzenia: było źle, to ci nie wyszło czy to była porażka. Wskazanie konkretnych zachowań czy działań ogranicza pole niepokoju pracownika, chroniąc jego poczucie wartości ukazuje jednocześnie obszar wymagający poprawy, a w przypadku pochwały wskazuje na zachowania, względem których możemy przyjąć zasadę: rob tak dalej. Warto także pamiętać, by w komunikacie podkreślić skutki dla organizacji. Mogą one dotyczyć różnych poziomów – relacji pracownik–przełożony, pracownik –zespół czy też całej firmy. Przykładem może być tu kwestia spóźniania się na zebrania. W sposób oczywisty każdy powie, że nie jest to właściwe. Ale tak naprawdę czy każdy wie, dlaczego tak jest? Przekazując informację zwrotną warto nazwać te obszary. Jeśli spóźnianie się danej osoby na zebranie irytuje szefa, bo odbiera on to jako lekceważenie swojej osoby – to w komunikacji z pracownikiem warto to powiedzieć, by relacje miały szansę się wyjaśnić i by uniknąć nieporozumień i złego odczytywania intencji.

Na zakończenie chciałbym podzielić się wzorem na motywację: $E = mc^2$, w koncepcji autorów E – oznacza entuzjazm, co jest najważniejszym przymiotem zmotywowanego człowieka; m – misję stanowiska pracy, która wyraża sens i wagę zadań, jakie przekazujemy pracownikowi do realizacji; c – oznacza zaś zapłatę (od angielskiego *cash*) za pracę rozumianą jako poprawnie ustaloną wysokość części stałej i zmiennej wynagrodzenia; c – oznacza też podziękowanie (od angielskiego *congratulation*) odnoszące się do pozafinansowych form motywacji. Można zatem powyższy wzór przeczytać w następujący sposób: jeśli chcesz mieć zmotywowanych, entuzjastycznych pracowników daj im pracę, która ma sens, zapłać uczciwie i podziękuj im za wysiłek.

Podsumowanie

W motywowaniu pracowników ważne jest, by właściwie zrozumieć proces, jaki stoi za zjawiskiem zwanym motywacją. Pozwala to na przełamanie stereotypowego i mechanistycznego podejścia do motywowania pracowników poprzez dozowanie im odpowiednich kar i nagród. Pozwala to także na odejście od postrzegania roli menedżera jako swoistego nadzorca motywacji i przyjęcie przez niego roli partnera pracownika w odnajdywaniu chęci i satysfakcji z podejmowanych działań. Poznanie trzech zasad budowania motywacyjnego systemu wynagrodzeń pozwala nie tylko skutecznie wspierać motywację pracowników, ale także efektywnie stymulować rozwój firmy, nie tylko „tu i teraz”, ale także w dłuższej perspektywie czasowej.

Bibliografia

- Blanchard K., Bowles S., *Gung Ho! Turn On the People in Any Organization*, William Morrow, New York 1997.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2007.
- Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Warto przeczytać:

- Adair J., *Anatomia biznesu – motywacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
- Blanchard K., Spencer J., *Jednominutowy menedżer*, PWE, Warszawa 1992.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Macleod D., Brady C., *O krok dalej. Jak motywować pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2011.
- Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. Z o.o., Warszawa 2010.