

Agata Borkowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

Determinanty efektywnego motywowania pozamaterialnego

Wstęp

Bardzo bogata jest wiedza na temat motywacji, zagadnienia przynależnego do psychologii, ale będącego też od wielu lat przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania, zwłaszcza zaś zarządzania zasobami ludzkimi¹. Motywacja to ogół przyczyn, które determinują określony sposób zachowania się człowieka. Konkretyzując, można przyjąć, że motywacja pracownika to chęć podjęcia wszelkich działań dla osiągnięcia zamierzonych celów, lub inaczej — motywacja to siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi².

Motywowanie (wynagrodzenia, bodźce pozaekonomiczne) to świadome oddziaływanie na zachowania ludzi za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych w celu realizacji ich potrzeb bądź wartości, dla osiągnięcia celów motywacyjnych. To proces, który — poprzez wywoływanie zmian w hierarchii potrzeb, poziomie zaspokajania potrzeb lub w systemach wartości ludzi — warunkuje określone zachowania pracownicze. Polega na rozpoznaniu, spełnieniu, stymulowaniu jednych zachowań, a z drugiej strony na wygaszaniu bądź wywoływaniu (nowych) innych dążeń. Jest to proces będący podstawą kierowania ludźmi w organizacjach. Stanowi jedną z podstawowych funkcji kierowniczych, obok planowania, organizowania i kontroli³.

Na podstawie powyższych definicji można powiedzieć, że celem motywacji jest pobudzenie pracowników do:

- realizacji powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację,
- dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości,

¹ Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 233.

² Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa 2000, s. 199.

³ Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 89.

- poszanowania tych wartości, które organizacja uznaje za cenne, a które tworzą jej zasoby kulturowe,
- rozwoju osobowego i zawodowego,
- podejmowania trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych⁴.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele sposobów klasyfikacji bodźców w zależności od przyjętego kryterium podziału, co zostało przedstawione w tabeli poniżej. Z zaprezentowanego zestawienia wybrano, do opisu kluczowych uwarunkowań efektywności motywowania pozamaterialnego, formę jako kryterium podziału, wyróżniając bodźce materialne i niematerialne składające się na motywację materialną i niematerialną.

Tabela 1. Klasyfikacja bodźców

Kryterium podziału	Podział
Rodzaj zaspokajanych potrzeb	— bodźce podstawowe zaspokajają potrzeby warunkujące życie organizmu; — bodźce wyższego rzędu dotyczą potrzeb społecznych, estetycznych, moralnych oraz wysublimowanych form zaspokojenia potrzeb podstawowych.
Stopień sformalizowania	— bodźce formalne mające za sobą moc formalnego ustanowienia; — bodźce pozaformalne nie mające za sobą takiej podpory.
Kierunek oddziaływania	— bodźce pozytywne (nagrody) wzmacniają zachowania akceptowane i motywują do podejmowania inicjatywy i dodatkowego wysiłku; — bodźce negatywne (kary) motywują do unikania zachowań niepożądanych i do realizacji zadań na najniższym poziomie; działają tak długo, jak długo trwa zagrożenie.
Zakres oddziaływania	— bodźce wewnętrzne sprzyjają wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie; — bodźce zewnętrzne są nastawiane na realizację wartości instrumentalnych, są środkiem do realizacji innych wartości.
Sposób oddziaływania	— bodźce indywidualne i zespołowe (rozdzielenie to może dotyczyć charakteru realizowanych zadań lub sposobu uczestnictwa w uzyskanych świadczeniach).
Forma	— bodźce materialne to całość ekwiwalentu za pracę, jaki pracownik otrzymuje w formie pieniężnej; — bodźce niematerialne — nie mające formy płac, np. udział w szkoleniach lub dofinansowanie studiów.

Źródło: M. Czerska, *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 324–325

Obecnie bodźce materialne nie są postrzegane jako główny (jedyne) czynnik motywujący. Coraz częściej pracownicy cenią sobie czynniki takie, jak: dobra atmosfera w pracy, możliwość samorealizacji, uznanie, znaczenie wykonywanej pracy czy możliwość rozwoju osobistego i ciągłego doskonalenia zawodowego⁵. Dlatego też coraz większą uwagę poświęca się motywacji niematerialnej.

⁴ Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 296.

⁵ Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 126.

Ponieważ celem artykułu jest określenie uwarunkowań budowy systemu motywowania pozamaterialnego, poniżej zostaną scharakteryzowane jedynie czynniki wpływające na skuteczne stosowanie bodźców niedochodowych. Dodatkowo, w celu egemplifikacji podjętego tematu, zostaną w niniejszym referacie przedstawione pilotażowe badania dotyczące rozpoznania w praktyce kluczowych uwarunkowań motywowania pozamaterialnego.

1. Motywacja niematerialna

Motywowanie niematerialne to rodzaj świadomego oddziaływania na zachowania ludzi poprzez wykorzystanie odpowiednich bodźców pozamaterialnych. To proces, który odnosi się do oddziaływań na motywację wewnętrzną pracownika, wykorzystując efekt właściwości psychicznych człowieka, np. cechy sprawności intelektualnej, temperamentu czy osobowości, w tym także posiadanych potrzeb i systemu wartości.

Aby potencjalnie zapewnić wysoką skuteczność pobudzania pracowników w wymiarze niepieniężnym, należy celowo podzielić i przygotować odpowiednie narzędzia (bodźce). Motywację niematerialną można zatem podzielić na ukierunkowaną na pracę i na pracownika. Wiedza na ten temat pozwala menedżerom odpowiednio dozować i kształtować komplet możliwych form oddziaływania na podległy zespół. Skuteczność wpływu na zachowania ludzi w procesie pracy zaprezentowanych na poniższym rysunku bodźców zależy od właściwego ich zaprojektowania i umiejętnego zastosowania w relacji organizacja–menedżer–pracownik. W dalszej części artykułu te narzędzia zostaną syntetycznie omówione w zakresie modelowym. Zasadniczym akcentem będzie odniesienie się do pilotażowych badań oceny efektywności stosowanych bodźców pozamaterialnych zorientowanych na pracę i wykonawcę

Tabela 2. Bodźce niematerialne

Bodźce niematerialne	
Ukierunkowane na pracę	Ukierunkowane na wykonawcę
Organizacja pracy	Sprawiedliwa ocena
Charakter realizowanych zadań	Awans hierarchiczny
Partycypacja	Rozwój kwalifikacji
Delegowanie uprawnień	Propagowanie pożądanych zachowań
	Wyrażanie uznania

Źródło: M. Czerska, *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie Organizacjami, Dom Organizatora*, Toruń 2001, s. 351

Poniżej omówiona zostanie istota poszczególnych bodźców oraz ich aspekt motywacyjny w kontekście teoretycznych uwarunkowań skuteczności ich zastosowania.

2. Bodźce ukierunkowane na pracę

2.1. Organizacja pracy

Organizacja pracy w znacznej części decyduje o sprawności pracy jednostki. Celem odpowiedniej organizacji pracy jest taki dobór, połączenie i rozmieszczenie podwładnych w procesie pracy, by realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach rzeczowych i pracy ludzkiej. Jest systemem zasad, metod i działań, mających na celu zespolenie siły roboczej, środków pracy i przedmiotów pracy w procesie pracy, a także ukształtowanie stosunków wewnętrznych między jego uczestnikami. Stwarza warunki do realizacji zadań (zachowań) na określonym poziomie i w określonym czasie przy prawidłowym wykorzystaniu kompetencji pracowników i wytworów ich pracy⁶.

Aspekty motywacyjne organizacji pracy:

- szansa na prawidłowe wykorzystanie kwalifikacji i włożonego wysiłku,
- zaspokojenie potrzeby samorealizacji i satysfakcja z wykonywanej pracy,
- rotacja stanowiska, czyli przechodzenie pracownika z jednego stanowiska na drugie,
- poszerzenie pracy — łączenie kilku stanowisk w jedno,
- wzbogacenie pracy — łączenie czynności o różnym stopniu trudności,
- tworzenie grup autonomicznych — tworzenie małych grup zadaniowych oraz elastyczny czas pracy⁷.

2.2. Charakter realizowanych zadań

Ten czynnik kształtuje poziom zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji. Decyduje bowiem o możliwości zaspokojenia potrzeby samorealizacji. Z drugiej strony prawidłowo zbudowany układ człowiek–zadania ma znaczący wpływ na skuteczność podjętego wysiłku. To układ, który zachodzi między pracownikiem a wykonywaną przez niego pracą (wymiarami zadań)⁸.

Aspekt motywacyjny charakteru realizowanych zadań:

- kształtowanie poziomu zaangażowania pracowników w realizację celów firmy,
- możliwość zaspokojenia potrzeby samorealizacji oraz wpływ na efektywność podjętego wysiłku,
- zwiększenie zaangażowania oraz zwiększenie satysfakcji z wykonywanej pracy poprzez urozmaicenie zadań — wykonywanie jednego zadania sprawia, że praca staje się monotonna, pracownik popada w rutynę i wyrabia w sobie złe nawyki,

⁶ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 382.

⁷ Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 351.

⁸ Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 202.

- świadomość, że pracownik jest istotnym elementem w całości procesu poprzez całościowy charakter realizowanych przez niego zadań — powinny być przez niego wykonane od początku do końca,
- świadomość, że najważniejsza jest jakość wykonania zadania — znaczenie zadania bez względu na jego rodzaj,
- autonomia w działaniu — swoboda w działaniu.

Ogromne znaczenie ma również efekt sprzężenia zwrotnego — przekazywanie pracownikowi informacji dotyczącej wykonywanej przez niego pracy. Informacje negatywne mają pracownika zmobilizować do poprawy, a pozytywne zmotywować⁹.

2.3. Partycypacja

W tym przypadku bodziec powoduje możliwość wywierania wpływu i sprawowania kontroli przez podwładnych nad tym, co ich dotyczy poprzez zaangażowanie i duży poziom autonomii. Dla kierownictwa firmy stwarza to szansę wykorzystania wiedzy, inicjatywy i inwencji pracowników. Udział pracowników w zarządzaniu może przybierać formę bezpośrednią (udziały i akcje pracownicze, elastyczne formy czasu pracy, kafeteryjne systemy wynagrodzeń, zebrania załóg) lub pośrednie (rady pracownicze, udział pracowników w radach nadzorczych, związki zawodowe).

Aspekt motywacyjny partycypacji:

- dla pracownika oznacza możliwość wywierania wpływu i sprawowania kontroli nad tym, co go otacza,
- dla kierownictwa stwarza szansę wykorzystania potencjału tkwiącego w podwładnych,
- umożliwia faktyczne uspołecznienie funkcjonowania firmy,
- pozwala zapobiegać alienacji,
- skutecznie integruje interesy osobiste, zespołowe, społeczne,
- ułatwia zaspokojenie potrzeby samorealizacji,
- stanowi element demokratyzacji życia społecznego,
- zwiększa trafność podejmowanych decyzji i przyczynia się do lepszej ich realizacji.

2.4. Delegowanie uprawnień

Delegowanie uprawnień to wręczanie władzy innym — przekazanie danemu pracownikowi do zrealizowania zadań będących w obszarze działania kierownika, łącznie z uprawnieniami i odpowiedzialnością. Delegowanie uprawnień na członków zespołu jest czynnikiem sprzyjającym ukształtowaniu przekonania o tym, że ich sukcesy i niepowodzenia w pracy zależą od nich samych, że efekty ich działań zależą przede wszystkim od ich kwalifikacji i starań, mniej zaś od przypadków, od zewnętrznych wa-

⁹ Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 353.

runków. Postawy takie sprzyjają większej aktywności, dokładniejszemu rozpoznaniu pojawiających się problemów i szybszemu ich rozwiązywaniu¹⁰.

Aspekt motywacyjny delegowania uprawnień:

- daje pracownikom poczucie autonomii, niezależności, swobody,
- dowartościowuje pracownika, stanowiąc dowód zaufania ze strony kierownika.

3. Bodźce ukierunkowane na wykonawcę

3.1. Ocenianie pracowników (bieżące i okresowe)

Ocenianie pracowników to wyrażanie w formie ustnej lub pisemnej osądu o pracownikach lub inaczej mówiąc wartościowanie ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy. Ocena bieżąca polega na aktualnej obserwacji sposobu wykonywania pracy, codziennych zachowań pracownika i popełnianych przez niego błędów. Efektem oceny jest natychmiastowa informacja zwrotna o wynikach przeprowadzonej oceny i szybkie działanie korekcyjne. Ocena okresowa dokonywana jest cyklicznie w ustalonych w ramach systemu ocenienia odstępach czasu.

Aspekt motywacyjny oceniania pracowników:

- zaspokaja psychiczną potrzebę uznania,
- zaspokaja potrzebę samopoznania i doskonalenia się,
- umożliwia skorygowanie oceny przez ocenianego.

3.2. Awans hierarchiczny

Awans hierarchiczny to uzyskanie przez pracownika wyższej pozycji w firmie. Stanowi pewnego rodzaju nagrodę, wyróżnienie czy wyraz uznania za dotychczasową pracę. Wskazuje, że podwładny rokuje nadzieje na osiągnięcie pozytywnych rezultatów w realizacji trudniejszych, odpowiedzialniejszych zadań. Przemieszczenie podwładnego na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej jest zwykle dobrze oceniane przez osobę awansowaną.

Aspekt motywacyjny awansu hierarchicznego:

- zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny, umożliwia dostęp do wyższych wartości,
- wpływa na atmosferę w pracy, na postawy pracowników wobec pracy oraz na poglądy, postawy wobec rzeczywistości,
- zwiększa inicjatywę, zapał i chęć do działania, skłania do doskonalenia własnych umiejętności,

¹⁰ Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 2001, s. 56.

- wzmacnia motywację innych pracowników, kreuje pożądane morale oraz proefektywnościową kulturę organizacji.

3.3. Wyrażanie uznania

Wyrażanie uznania oznacza aprobatę, pozytywną ocenę wysiłku wkładanego w pracę oraz dokonań. Wpływa na wzrost poziomu motywacji, zaangażowania, co w rezultacie poprawia samoocenę pracownika. Wyrażanie uznania spowodowane określonym zachowaniem ma silne oddziaływanie motywacyjne i zawsze będzie zachęcać do jego powtórzenia. W stosunku do pracowników odczuwających silną potrzebę akceptacji społecznej, szczególne znaczenie ma wyrażenie uznania publicznie. Wyrażenie uznania przybiera rozmaite formy: doceniania pracownika, ale też grupowych osiągnięć. Najczęściej są to werbalne pochwały i wyróżnienia publiczne. W konsekwencji pracownicy mają świadomość, że są ważni i potrzebni w organizacji¹¹.

Aspekt motywacyjny wyrażania uznania:

- wpływa na wzrost zaangażowania, poczucia własnej wartości,
- wpływa na lojalność pracownika wobec pracodawcy,
- podnosi samoocenę i wiarę we własne możliwości,
- sprzyja zacieśnianiu więzi pomiędzy przełożonym a pracownikiem,
- polepsza atmosferę w pracy i zachęca innych pracowników do działań, które także mogą zasłużyć na wyrazy uznania.

3.4. Propagowanie pożądanych zachowań

Propagowanie pożądanych zachowań polega na stawianiu pracownika jako wzoru do naśladowania. Zachowania takie zaspokajają potrzebę szacunku i uznania, co w rezultacie skłania pracownika do jeszcze lepszej pracy. Natomiast współpracownikom wskazuje kierunki i metody działań. Przyczynia się również do budowania proefektywnej kultury organizacyjnej. Jest to działanie wynikające z potrzeb organizacji, które przyczynia się do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Aspekt motywacyjny propagowania pożądanych zachowań:

- podnosi samoocenę, zaspokajając jednocześnie potrzebę szacunku i uznania, co w efekcie skłania do osiągnięcia lepszych wyników,
- wpływa na pozostałych pracowników, wyznaczając kierunki i metody działań.

3.5. Rozwój kwalifikacji

Rozwój kwalifikacji jest tym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest uzupełnienie wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz cech osobowości,

¹¹ Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Praktyka i teoria*, Placet, Warszawa 2009, s. 214.

niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym lub przyszłym stanowisku pracy.

Aspekt motywacyjny rozwoju kwalifikacji:

- zaspokojenie potrzeby wiedzy,
- wzrost samooceny, poczucia własnej wartości, szacunku,
- wzrost poczucia bezpieczeństwa zawodowego,
- możliwość uzyskania ciekawszej, bardziej prestiżowej pracy,
- szansa na wzrost zarobków,
- możliwość uczestniczenia w różnych formach kształcenia,
- możliwość współudziału w tworzeniu planów szkoleń,
- możliwość zastosowania zdobytych kwalifikacji w praktyce,
- powiązanie rozwoju kwalifikacji z pozostałymi elementami procesu kadrowego.

Na podstawie przedstawionych powyżej rozważań stwierdzić należy, że organizacja dysponuje obszerną gamą bodźców niematerialnych. Ważne jest aby bodźce te były odpowiednio dopasowane do pracowników i ich oczekiwań wobec pracy. Według teorii McGregora trudno jest zmotywować poprzez organizację pracy pracownika typu X, gdyż poszczególne elementy tego procesu (a w szczególności rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy oraz tworzenie grup i zespołów) wymagają odpowiedzialności, samokontroli oraz swobody działania, co jest sprzeczne z preferencjami pracownika typu X. Natomiast bodziec ten idealnie pasuje do motywowania pracownika typu Y. Taka sama sytuacja dotyczy podnoszenia kwalifikacji. Pracownik typu X nie jest zainteresowany rozwojem. Natomiast dla pracownika typu Y będzie to najsilniejszy bodziec motywacyjny. Dlatego też w przypadku motywacji ważne jest dokładne rozpoznanie parametrów zatrudnionej kadry oraz jej potrzeb. Potrzeby pracowników mają znaczący wpływ na rodzaj motywacji (informacyjna, konsultacyjna, decyzyjna czy finansowa). Obecnie w przypadku polskich przedsiębiorstw w dalszym ciągu najbardziej motywujące są bodźce materialne. Pozostałe rodzaje motywacji postrzegane są przez pracowników jako zdecydowanie mniej atrakcyjne.

Aby bodźce niematerialne mogły skutecznie oddziaływać na pracowników, musi być odpowiednio zaprojektowana motywacja materialna. Dlatego też konieczne jest odpowiednie połączenie bodźców materialnych i niematerialnych w kompletny system motywacyjny zgodny z oczekiwaniami pracowników.

4. Analiza przypadku motywacji niematerialnej w firmie X

W celu egzemplifikacji problemu motywacji niematerialnej autorka podjęła próbę pilotażu badań w firmie produkcyjno-handlowej, która jest liderem na polskim rynku producentów wyrobów bitumicznych oraz jednym z największych wytwórców tego produktu w Europie. Długoletnie doświadczenie, a także nowoczesna technologia, wysoka jakość produktów i obsługi klienta pozwalają z powodzeniem realizować przyjętą przez firmę misję. Jednym z celów stawianych przed firmą jest osiągnięcia jak naj-

wyższego stopnia satysfakcji Klientów i Partnerów biznesowych. Cele te są realizowane poprzez zapewnienie najwyższych standardów jakości zarówno w sferze zarządzania spółką, jak i w procesach produkcji oraz w odniesieniu do świadczonych usług. Dlatego też w badanej firmie zwraca się uwagę na innowacyjne zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z ważnych aspektów dotyczących zarządzania ludźmi w badanej firmie jest motywowanie niematerialne.

Badania pilotażowe były przeprowadzone na początku bieżącego roku na grupie kilkudziesięciu pracowników administracyjno-biurowych o średnim i wyższym wykształceniu zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych. Narzędziem badawczym był arkusz ankiety, który odnosił się w swojej konstrukcji do podziału na bodźce opisane we wcześniejsze części artykułu.

5. Wyniki badań efektywności budowy systemu motywowania pozamaterialnego

Tabela 3 zawiera syntetyczną ocenę przeprowadzonych badań pilotażowych. Uzyskane wyniki zinterpretowano zgodnie z przedstawionym ujęciem modelowym kształtującym wysoki poziom motywacji pozamaterialnej. Przyjęto trzy zakresy odpowiedzi. Bardzo duży odsetek odpowiedzi na pytania o dany bodziec, który świadczyłby o modelowym ujęciu danego bodźca pod względem siły i jakości pozytywnego oddziaływania na pracowników został zakwalifikowany jako mocna strona systemu. Przypadki, w których zdiagnozowano bardzo niski procent odpowiedzi w danym zakresie, bądź znaczny określający negatywne i dysfunkcjonalne stosowanie określonego bodźca — stanowią w mniemaniu autorki słabą stronę systemu, a zarazem są podstawą do poszukiwań przyczyn niskiej efektywności danego bodźca niematerialnego. Informacje, które ilościowo i jakościowo trudno poddawały się jednoznacznej klasyfikacji (rozproszenie wyników, bądź brak zdecydowanych odpowiedzi) zostały uznane za neutralne cechy badanego systemu.

Tabela 3. Zestawienie mocnych i słabych stron bodźców motywowania pozamaterialnego

Elementy systemu motywacji niematerialnej	Mocne strony	Słabe strony	Neutralne cechy
Bodźce ukierunkowane na pracę			
1. Organizacja pracy w komórce	+	–	–
2. Podzielenie i przypisanie zadań i obowiązków do miejsca pracy	+	–	–
3. Organizacja czasu pracy w komórce	+	–	–
4. Klimat panujący w pracy w komórce	+	–	–

Elementy systemu motywacji niematerialnej	Mocne strony	Słabe strony	Neutralne cechy
Bodźce ukierunkowane na pracę			
5. Dopasowanie treści pracy i zleczanych zadań do oczekiwań (kompetencji) pracowników	+	–	–
6. Otwartość komunikacji przełożonego w trakcie realizacji zadań	+	–	–
7. Delegowanie przez przełożonego zadań wymagających współpracy z podległymi pracownikami	+	–	–
8. Nadzór i kontrola ze strony przełożonego w komórce	–	–	+
9. Częstotliwość organizowania spotkań i zebrań w komórce	–	–	+
10. Tematyka organizowanych spotkań, zebrań w komórce	+	–	–
11. Podejmowanie przez przełożonego działań integrujących pracowników w komórce	–	–	+
12. Styl kierowania przełożonego	+	–	–
13. Odczuwanie przez pracowników swobody w trakcie wykonywania pracy	+	–	–
14. Ocena stopnia swobody i autonomii współpracowników w komórce w zakresie wykonywania obowiązków	–	–	+
15. Ponoszenie odpowiedzialności przez współpracowników za podejmowane decyzje	–	–	+
16. Funkcjonowanie oceny	+	–	–
17. Ocena rozmowy oceniającej	–	–	+
18. Wykorzystanie wyników oceny	–	–	+
19. Oddziaływanie przeprowadzanej oceny na motywację pracowników	–	+	–
20. Oddziaływanie rozmowy oceniającej	–	+	–
21. Możliwość awansów hierarchicznych	–	–	+
22. Motywacyjne oddziaływanie awansu hierarchicznego	–	–	+
23. Uwarunkowania awansu	–	–	+
24. Pomoc firmy w podnoszeniu kwalifikacji na aktualnie zajmowanym stanowisku	+	–	–
25. Stwarzanie możliwości rozwoju kwalifikacji jako czynnik pobudzający wzrost motywacji	+	–	–
26. Działania organizacji zachęcające do podnoszenia kwalifikacji	+	–	–

Elementy systemu motywacji niematerialnej	Mocne strony	Słabe strony	Neutralne cechy
Bodźce ukierunkowane na pracę			
27. Ułatwianie i wspieranie przez przełożonego podnoszenia kwalifikacji pracowników	+	–	–
28. Propagowanie przez firmę (przełożonego) wzorców określonych postaw i zachowań ważnych dla firmy	+	–	–
29. Podejmowanie przez firmę (przełożonego) działań wyrażających potrzebę szacunku i uznania	–	–	+
30. Sposób wyrażania przez przełożonego uznania i szacunku	–	–	+
31. Wpływ wyrażania uznania i szacunku na poziom motywacji pracowników	–	–	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Z danych przedstawionych w Tabeli 3 wynika, że **bodźce ukierunkowane na pracę** posiadają niemalże same mocne strony. Nie zidentyfikowano żadnych słabych stron. **Neutralne wyniki** można wyróżnić jedynie w obszarze:

- nadzoru i kontroli ze strony przełożonego w komórce — prawie połowa pracowników (44,4%) uznała, że w komórce w której są zatrudnieni występuje średni stopień nadzoru i kontroli ze strony przełożonego. Żaden z badanych nie wykazał braku nadzoru i kontroli oraz nikt nie wskazał, że stopień ten jest mały;
- częstotliwości organizowania spotkań i zebrań w komórce — tylko nieliczni pracownicy (14,8%) stwierdzili, że spotkania są organizowane bardzo często;
- podejmowania przez przełożonego działań integrujących pracowników w komórce — znaczna część pracowników (29,6%) twierdzi, że przełożony nie podejmuje w ogóle działań mających na celu integrowanie pracowników. Prawie połowa (48,2%) twierdzi, że takie działania są podejmowane. Natomiast reszta badanych (22,2%) uważa, że działania te są podejmowane tylko częściowo;
- oceny stopnia swobody i autonomii współpracowników w komórce w zakresie wykonywania obowiązków — znaczna część pracowników (37%) na średnim poziomie ocenia stopień swobody i autonomii swoich współpracowników. Ponad połowa badanych (51,9%) uważa jednak stopień swobody i autonomii współpracowników za wysoki;
- ponoszenia odpowiedzialności przez współpracowników za podejmowane decyzje — prawie połowa badanych (42,8%) uznała, że ich współpracownicy od czasu do czasu sami podejmują aktywnie inicjatywę w pracy.

Do **mocnych stron** należy zaliczyć te obszary, w których zdecydowana większość ankietowanych wskazała na modelowe i zarazem pozytywne rozwiązania dotyczące:

- organizacji pracy — 88,9% pracowników stwierdziło, że praca w ich komórce jest dobrze zorganizowana,

- podziału i przypisania zadań i obowiązków do miejsca pracy — 81,5% badanych uznała, że ich zadania i obowiązki są jasno i precyzyjnie przypisane do ich miejsca pracy,
- organizacji czasu pracy w komórce — 88,9% respondentów jest zdania, że organizacja czasu pracy jest sprzyjająca organizacji dnia pracy,
- klimatu panującego w pracy w komórce — 85,2% badanych uważa, że klimat panujący w pracy pozytywnie wpływa na zatrudnionych pracowników
- dopasowania treści pracy i zlecanych zadań do oczekiwań (kompetencji) pracowników — 88,9% pracowników twierdzi, że treść pracy i zlecane zadania odpowiadają ich oczekiwaniom (kompetencjom),
- otwartości komunikacji przełożonego w trakcie realizacji zadań — 85,2% respondentów uważa, że przełożony otwarcie komunikuje się w trakcie realizacji zadań,
- delegowania przez przełożonego zadań wymagających współpracy z podległymi pracownikami — 74,1% badanych uważa, że przełożony deleguje zadania związane z wykonywaniem pracy w komórce,
- tematyki spotkań, zebrań organizowanych w komórce — 66,7% badanych uważa, że organizowane spotkania dotyczą ważnych kwestii pracy zespołu,
- odczuwania przez pracowników swobody w trakcie wykonywania pracy — 81,5% pracowników jest zdania, że czuje swobodę w sposobie wykonywania pracy.

Odmierna sytuacja występuje w przypadku **bodźców ukierunkowanych na pracownika**. Zidentyfikowano zdecydowanie mniej mocnych niż słabych stron.

Do **słabych stron** zaliczono:

- oddziaływanie rozmowy oceniającej — tylko (37%) badanych traktuje przeprowadzaną w procesie oceny rozmowę oceniającą jako motywującą i wspierającą,
- oddziaływanie przeprowadzanej oceny na motywację pracowników — znaczna część pracowników uważa, że przeprowadzana ocena zdecydowanie nie pobudza do wzrostu motywacji (29,6%) lub pobudza tylko częściowo (29,6%).

Do **mocnych stron** zaliczono:

- funkcjonowanie oceny pracowników — prawie wszyscy pracownicy (96,3%) twierdzą, że w ich komórce jest przeprowadzana rozmowa oceniająca,
- pomoc firmy w podnoszeniu kwalifikacji na aktualnie zajmowanym stanowisku — ponad połowa pracowników (51,9%) uważa, że firma zdecydowanie ułatwia podnoszenie kwalifikacji. Również znaczna część pracowników (37%) jest zdania, że uzyskuje pomoc w podnoszeniu kwalifikacji częściowo;
- stwarzanie możliwości rozwoju kwalifikacji jako czynnik pobudzający wzrost motywacji — istotna większość pracowników (66,7%) uważa możliwości rozwoju kwalifikacji za czynnik motywujący. Znaczna część badanych (26%) uważa, że stwarzanie możliwości rozwoju kwalifikacji częściowo wpływa na wzrost motywacji. Nikt z badanych nie uznał, że brak stwarzania możliwości rozwoju kwalifikacji wpływa na wzrost motywacji;
- działania organizacji zachęcające do podnoszenia kwalifikacji — wskazano wiele obszarów działań zachęcających pracowników do podnoszenia kwalifikacji (np. ocena, pochwała przełożonego, szkolenia, rozwój). Nie wskazano natomiast żadnych działań negatywnych (np. groźba utraty pracy);

- ułatwianie i wspieranie przez przełożonego podnoszenia kwalifikacji pracowników — ponad połowa pracowników (55,6%) uważa, że przełożony ułatwia i wspiera podnoszenie kwalifikacji. Znaczna część badanych (26%) jest zdania, że przełożony częściowo ułatwia i wspiera podnoszenie kwalifikacji przez pracowników;
- propagowanie przez firmę (przełożonego) wzorców określonych postaw i zachowań ważnych dla firmy — ponad połowa pracowników (51,9%) uważa, że firma propaguje określone wzorce i zachowania. Znaczna część badanych (29,6%) jest zdania, że firma częściowo propaguje wzorce określonych postaw i zachowań.

Do **neutralnych cech** zaliczono:

- ocenę rozmowy oceniającej — tylko 37% badanych uważa rozmowę oceniającą za motywującą i wspierającą w pracy. Ponadto istnieje znaczna grupa badanych (25,9%), która uważa rozmowę oceniającą za nieistotny, nieciekawy, niepotrzebny i demotywujący element pracy;
- wykorzystanie wyników oceny — znaczna część pracowników (29,6%) nie posiada wiedzy na temat wykorzystania wyników oceny do kształtowania polityki personalnej. Jednak pozostali pracownicy uważają, że wyniki oceny kształtują pozostałe elementy zarządzania zasobami ludzkimi;
- możliwość awansów hierarchicznych — znaczna część pracowników (29,6%) nie wie o możliwości awansu hierarchicznego. Natomiast (14,8%) pracowników uważa, że takiej możliwości nie ma. Jednak prawie połowa badanych (44,4%) jest zdania, że taka możliwość istnieje;
- motywacyjne oddziaływanie awansu hierarchicznego — znaczna część pracowników (18,5%) nie potrafi określić motywacyjnego oddziaływania awansu hierarchicznego oraz istnieje również grupa badanych (11,1%), która twierdzi, że awans hierarchiczny zdecydowanie nie ma oddziaływania motywacyjnego. Znaczna część badanych (22,2%) uznaje awans hierarchiczny za motywacyjny tylko w przypadku gdy połączony jest z wzrostem wynagrodzenia;
- uwarunkowania awansu hierarchicznego — prawie połowa badanych (48,2%) uważa, że awans hierarchiczny uwarunkowany jest wzrostem wyników i kompetencji. Znaczna grupa badanych (18,5%) uważa, że zależy od uzyskanej oceny oraz od stażu i doświadczenia (22,2%). Jednak istnieje znaczna grupa badanych (22,2%), która nie zna uwarunkowań awansu bądź uważa, że awans jest uzależniony od subiektywnej oceny przełożonego (18,5%);
- podejmowanie przez firmę (przełożonego) działań wyrażających potrzebę szacunku i uznania — ponad połowa pracowników (66,7%) uważa, że firma podejmuje działania wyrażające potrzebę szacunku i uznania. Jednak duża jest grupa badanych (22,2%), którzy nie potrafią określić wspomnianych współzależności;
- sposób wyrażania przez przełożonego uznania i szacunku,
- wpływ wyrażania uznania i szacunku na poziom motywacji pracowników.

Zakończenie

Na podstawie przedstawionych powyżej mocnych i słabych stron poszczególnych bodźców można określić czynniki wspierające efektywność zaprezentowanego modelu motywacji pozamaterialnej. Należy podkreślić, że jest to wstępny etap badań, stąd końcowe wnioski mają charakter postulatów. W tym kontekście można uznać, że czynnikami zapewniającymi w rzeczywistości efektywność przedstawionego modelu motywacji pozamaterialnej (wywołanie motywacji u pracowników) są przede wszystkim bodźce ukierunkowane na pracę. Główną determinantą skuteczności okazuje się więc **sposób podziału, organizacji i przebiegu pracy, organizowania spotkań czy dopuszczalnego poziomu autonomii**, nie zaś bezpośrednio oddziaływania w relacji przełożony–podwładny. Do składowych najbardziej zagrażających efektywności stosowanego systemu pobudzania pozamaterialnego zaliczono przede wszystkim **brak motywacyjnego oddziaływania na zachowania pracowników przeprowadzanej oceny**.

Powyższe wyniki odnoszą się do **struktury budowy opisywanego modelu motywowania pozamaterialnego** i w tym zakresie należy rozumieć pojęcie efektywności motywowania. Narzędzia, jakie zostały zaprojektowane do wdrożenia, w praktyce stanowią pierwszy, formalny fundament oceny uwarunkowań efektywności całego systemu.

Pogłębienie tematu w postaci badań już nad samą efektywnością działania (skutków końcowych) opisanego modelu będzie miało miejsce w następnych miesiącach, a prezentacja wyników nastąpi przy okazji kolejnych konferencji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

1. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003.
2. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa 2000.
3. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
4. Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora, Toruń 2001.
5. Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu*, red L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
7. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 2001.
8. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Praktyka i teoria*, Placet, Warszawa 2009.

DETERMINANTS OF EFFICIENCY INTANGIBLE MOTIVATION SYSTEM

The paper is an attempt of description the main factors affecting on efficiency intangible motivation system. There is a assumption that tools of motivation are divided into two separated groups. The one are related to a person, individual employee as human being. The seconds incentives are oriented on work (task) process. To achieve the level of efficiency of that intangible motivation system, the managers should assure complementary use of both groups of that tools. To underline the main thesis of this paper, there is a presentation of initial empirical research. The results of that research indicate strong side and weakness of real intangible motivation system. The most efficient tools seems to be factors oriented on work. process The less efficient incentive under results of that research is an appraisal system.

Key words: **efficiency, intangible motivation system, incentives, tools oriented on work, tools oriented on employee, appraisal system, managers**

Słowa kluczowe: **efektywność, system motywowania, bodźce, narzędzia zorientowane na pracę, narzędzia zorientowane na pracownika, system oceny, kadra menedżerska**