

THE IMPORTANCE OF THE MOTIVATION SYSTEM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Joanna Tutak¹

¹Mgr; słuchaczka studiów podyplomowych Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Prawa, Administracji i Zarządzania na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach; zatrudniona na stanowisku Komendanta Straży Miejskiej w Staszowie w Urzędzie Miasta i Gminy Staszów.

ARTICLE INFO.

Keywords:
motivation, management, human resources

Abstract

The aim of the article is to present the theory and models of human resource management. The factors influencing employees' motivation and solutions that can be taken by the employer to effectively motivate their team are also presented.

<http://www.gospodarkainnowacje.pl/> © 2018 LWAB.

1. Wprowadzenie

Motywacja jest tajemniczym zjawiskiem o wielu znaczeniach, najczęściej rozumie się przez nią stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania. W tym rozumieniu jedni ludzie mają większą motywację do pracy niż inni. W zarządzaniu korzysta się z różnych psychologicznych modeli motywacji by pobudzić pracowników i spowodować bardziej intensywną pracę. Praca dla jednych jest środkiem do osiągnięcia celów, a dla innych celem samym w sobie. Oczekiwania wobec pracy mogą być bardzo różne, w zależności od wieku, płci, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, kultury oraz wielu innych czynników. Miejsce pracy jest źródłem tworzenia się nowych oczekiwań pozytywnie ocenianych przez uczestników procesu pracy. Proces pracy i jej warunki powinny być dostosowywane do wymagań i oczekiwań pracownika. Pracownik jako istota rozumna, wykonując swoje zadania, dokonuje stałe wyboru, wśród własnego, stale kształtowanego pod wpływem różnych czynników systemu wartości¹. Zagadnienie systemu motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi było i jest analizowane od wieków, temat zarządzania zasobami jest wciąż żywy i budzi wiele emocji. Każde przedsiębiorstwo uzależnia swoje efektywne działanie od wielu czynników. Jednak podstawowym, najważniejszym, jest czynnik pracy ludzkiej. Aby praca przynosiła oczekiwane rezultaty, potrzebne są również odpowiednie motywacje, nie tylko te płacowe. W każdym przedsiębiorstwie powinna być stworzona strategia odpowiedniego motywowania, tak by przynosiła korzyści nie tylko przedsiębiorstwu, ale i pracownikom.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

¹ Z. Jankowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 110.

A. Koźmiński² zarządzanie określa jako *wędrówkę przez chaos*. Istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę.

Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza *strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw*, z czego każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. Zasoby ludzkie postrzega jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz trwałe majątek stały, uważa iż, należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności³.

*Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych*⁴.

Zarządzanie zasobami ludzkimi różni się od zarządzania personelem na tym, iż to pracownik jest cennym zasobem w organizacji strategicznej. W zarządzaniu personelem, ujawnia się czysto administracyjne podejście. Poza tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi dąży się do pełnego zaangażowania pracowników w realizację celów.

Jakość stosunków międzyludzkich w organizacji uzależniona jest od osobowości kierownika oraz jego stylu zarządzania. Duże znaczenie w zarządzaniu ma empatia oraz tolerancja. Skuteczność zachowań kierowniczych uwarunkowana jest stylem, jaki preferuje menadżer w kierowaniu ludźmi. Sposób w jaki kierownik zespołu sprawuje władzę, ma niezwykle ważne znaczenie dla efektywności działania podległych mu pracowników. Efektywny kierownik to taki, który zapewnia swoim podwładnym poczucie siły zamiast niemocy, sprawia, że pracownicy czują się odpowiedzialni za własne zachowania, panują nad nimi i kontrolują je⁵.

Reasumując zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem dynamicznych działań zamierzonych polegających na próbie określonych celów, które są celami strategicznymi.

3. Teorie motywacji oraz ich modele – istota motywacji pracowniczej

Jednym z podstawowych składników rozwoju personelu jest motywacja do pracy, ponieważ w niej tkwią siły uruchamiające działania pracowników. Z doktryny marksistowskiej wynika, iż praca jest jedynym źródłem wartości. Wychodząc z założenia, że praca stworzyła człowieka, zaprzecza zarazem jej autotelicznym wartościom w określonych warunkach ustrojowych. Słynnym stwierdzeniem Marksa jest, że królestwo wolności zaczyna się tam, gdzie kończy się praca, którą dyktuje nędza i celowość zewnętrzna, wyraźnie wskazuje na warunki skutecznego motywowania do pracy. Można zatem przypuszczać, że wszędzie tam, gdzie człowiek podejmuje pracę z przymusu pochodzącego z zewnątrz, jego motywacja jest skrajnie uboga. W tym czasie i warunkach pojawia się alienacja człowieka zarówno w procesie pracy oraz jej wytworów. Zgodnie z poglądem marksistowskim człowiek się alienuje w procesie pracy, z uwagi na fakt, że praca polega na przeciwstawianiu się przyrodzie. Skuteczność oraz efektywność tego przeciwstawiania jest zależna od techniki. Społeczny podział pracy

² A. Koźmiński, *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 56-57.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

⁴ H. Król, A. Ludwiczynski [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.71.

⁵ J. Berny, M. Leśniewski, P. Górski, *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu* [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach*, 2012, Nr 92, s. 78.

z jednej strony oferuje nowe zawody i specjalności a z drugiej strony jest bardziej złożony. Pojawiają się ograniczenia takie jak zmiany w gospodarce, tempo zmian w technice i technologii⁶.

Kojarzenie pracy ludzkiej z uwarunkowaniami egzystencji i potrzeb człowieka eksponuje jej aspekt czynnościowy. Materialistyczny pogląd na istotę pracy ludzkiej odrzucający jest w chrześcijańskiej filozofii pracy. Przyjmuje się w niej aksjomat, według którego w procesie rozwoju osobowości człowieka współwystępuje jedność ducha z materią, co w połączeniu z działaniem zwanym pracą tworzy wartość. W podmiotowym ujęciu pracy eksponuje się jej aspekt etyczny, który przyjmuje formę tezy, że choć przeznaczeniem człowieka jest praca, to jest ona dla człowieka, a nie człowiek dla pracy. Wysuwa się tu pierwszeństwo podmiotowego znaczenia pracy przed przedmiotowym.

Praca jest realizowana w określonych sytuacjach, które stanowią element środowiska człowieka. W owym środowisku człowiek podlega zmianom zwłaszcza gospodarczym. Zmiany środowiskowe mogą dotyczyć fizycznych warunków pracy, w więc temperatury, hałasu wilgoci itp., zgodnie z podejściem systemowym zmiany powodują pochodne w innych elementach systemu, w których pracownik wykonuje swoje zadania. Fizyczne warunki są szczególnie ważnym przedmiotem analizy pracy i to ona stanowi punkt odniesienia w procesie zarządzania. Proces motywowania rozpoczyna się od rozpoznania potrzeb jednostki, potrzeby interpretuje się jako braki doznawane przez jednostkę. Braki te mogą mieć różne podłoże od psychologicznego przez fizjologiczne do socjologicznego.

Ludzie podejmując obowiązki wynikające ze społecznego podziału pracy pozostają pod wpływem określonych potrzeb, ich oczekiwania są takie, że praca doprowadzi po pewnym czasie do zapewnienia tych potrzeb. Przykładem jest, iż pracownicy odczuwający silną potrzebę władzy będą działać w tym kierunku, aby do tego doprowadzić oraz uzyskać taki status w przedsiębiorstwie. W najbardziej rozpowszechnionej hierarchii potrzeb Masłowa pojawiają się wzmianki dotyczące motywacji. Za najważniejsze założenia owej teorii uznaje się warunek pojawienia się kolejnej potrzeby po zaspokojeniu uprzedniej. Spełnienie tego warunku uruchamia proces odczuwania i zaspokajania potrzeb. Całokształt hierarchii pojawia się w następującej kolejności: 1 potrzeby fizjologiczne, 2 bezpieczeństwa, 3 przynależności i miłości, 4 szacunku, 5 samorealizacji. Zwykle owe potrzeby prezentowane są w tzw. piramidzie potrzeb. Ta graficzna forma sugeruje zmniejszenie się liczby potrzeb na poszczególnych szczeblach w hierarchii. W przeciwieństwie do A. Masłowa, według którego potrzeby wyższego stopnia pojawiają się po zaspokojeniu potrzeb niższego stopnia.

C. Alderfer uważał, iż szereg różnych potrzeb z różnych poziomów może aktywizować człowieka w tym samym czasie. Jego nowe ujęcie hierarchii rozpowszechnione w XX w (zwane jako ERG). Wyodrębnił on trzy grupy ludzkich potrzeb, są to następujące potrzeby: 1 potrzeby egzystencji, 2 potrzeby integrujące oraz 3 potrzeby rozwoju. Teoria ERG nie została jeszcze wszechstronnie zweryfikowana, choć poddano ją różnorodnym sprawdzianom w amerykańskim kręgu kulturowym. Za główną teorię ERG uznaje się uogólnianie dotyczące sposobu zmniejszania frustracji osób nie mogących zaspokoić pojawiających się potrzeb.

Kolejną koncepcję przedstawił D. McClelland wyszedł on z założenia, iż to środowisko determinuje trzy główne grupy zachowań człowieka. Są to potrzeby: 1. przynależności, 2. władzy, 3. osiągnięć.

B.F. Skinner w swojej indywidualistycznej teorii motywacji wyeksponował teorie: 1 warunkowania instrumentalnego, 2 słusznej pracy oraz 3 wartości oczekiwanej. Wg. Skinnera

⁶ A. Szalkowski, *Motywowanie i przywództwo* [w:] *Rozwój personelu*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 94-98.

człowiek zmierza do zachowań, które doprowadzają do przyjemnych zachowań, co z kolei wzmacnia te zachowania⁷. Wyjaśnił zatem, iż pracownicy odczuwający potrzebę osiągnięć są nastawieni na rozwój, dążą do zaspokojenia ambitnych i realnych celów.

J.A. Adams wskazał w swojej teorii założenie, iż jedną z najważniejszych potrzeb pracownika jest pragnienie sprawiedliwej oceny jego wysiłków. Wg Adamsa pracownik odczuwa dysonans poznawczy, jeśli zgromadzona informacja o jego wkładzie pracy i uzyskany przez nią ekwiwalent świadczyć będą o istnieniu nierówności wobec owego wkładu pracy i ekwiwalentu innego pracownika⁸.

Koncepcją motywacji do pracy V. Vrooma, rozwinietą przez E.E. Lawera jest model wartości oczekiwanej uzupełniony o główne elementy słusznej płacy. Podstawę modelu motywacji Lawera stanowią dwie zmienne: Jedna z nich dotyczy prawdopodobieństwa wykonania zadania na antycypowanym poziomie, druga odnosi się do spostrzegania i oceniania związku między wykonaniem zadania a nagrodą⁹. Podstawa zadowolenia z pracy nie gwarantuje lepszych efektów, a odwrotnie, osiągnięta wydajność warunkuje postawę zadowolenia.

F. Herzberg w swojej teorii wyjaśnił, iż im wyższe są kwalifikacje a praca bardziej samodzielna i twórcza, tym wyższy jest poziom motywacji do pracy i większe efekty się z niej osiąga. W swojej teorii udowodnił, iż o poziomie zadowolenia z pracy lub jej braku decydują dwie grupy czynników. Pierwsza oznacza czynniki tkwiące wewnątrz wykonywanej pracy i jej treści i wpływająca na zadowolenie oraz druga – znajdująca się w jej otoczeniu i wpływająca demotywująco na pracownika.

Tabela 1. Czynniki higieny i czynniki motywujące wg F. Herzberga

Czynniki higieny	Motywatory
Zarobki Warunki pracy Stosunki międzyludzkie	Osiągnięcia Rozwój Awans
Zapobiegają niezadowoleniu z pracy	Podnoszą zadowolenie z pracy
Wysokie niezadowolenie → Brak zadowolenia/Brak niezadowolenia → Wysokie zadowolenie	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Giffini R.W, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 465.

X. Gliszczyńska analizując badania psychologiczne z tej dziedziny, stwierdziła, że teza nigdy nie została przez naukowców udowodniona.

Teoria równowagi organizacyjnej sformułowana przez J.G. Marcha oraz H.A. Simona w latach 60 XX w., mówią o wzajemnych relacjach między celami indywidualnymi uczestnika organizacji a celami organizacji, słusznie dowodzą, iż powinna istnieć integracja celów indywidualnych z celami organizacji. Będzie ona możliwa, jeśli obie strony będą się obdarzać wzajemnym szacunkiem, co wynika z treści równowagi organizacyjnej: *Każdy uczestnik i każda grupa uczestników otrzymuje od organizacji zachętę, w zamian za co daje organizacji wkład. Każdy uczestnik tak długo będzie należeć*

⁷ A. Szalkowski, *Motywowanie i przywództwo* [w:] *Rozwój personelu*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 104-111.

⁸ Tamże, s.111-112.

⁹ Tamże, s. 112-115.

do organizacji, jak długo otrzymywana przezeń zachęta jest równa lub większa od wymaganego odeń wkładu...¹⁰.

Złożoność i zmienność życia społeczno-gospodarczego sprawia, że teorie naukowe mają ogromną moc wyjaśnienia przebiegu procesów tego życia zarówno w czasie jak i w przestrzeni. Ta ograniczoność dotyczy również teorii motywacji do pracy. Stąd też wyjaśnienie motywacji nie ogranicza się do jednej teorii.

4. Pozapłacowe systemy motywacji

Motywowanie pracowników ma wymiar materialny i pozamaterialny. Do pozamaterialnych i coraz bardziej cenionych przez pracowników rodzajów motywacji należy zaliczyć: ocenianie, szkolenie i doskonalenie, planowanie kariery, system organizacji pracy oraz współdziałanie w procesie podejmowania decyzji.

Tabela 2. Klasyfikacja czynników motywacyjnych

Pozapłacowe czynniki motywacyjne			
Materialne	Pozamaterialne		
	W obszarze organizacyjnym	W obszarze psychologicznym	W obszarze technicznym
<ul style="list-style-type: none"> ▲ świadczenia o charakterze socjalnym ▲ szkolenia ▲ rozwój ▲ ubezpieczenie ▲ opieka medyczna 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ dostęp do informacji ▲ władza ▲ samodzielność ▲ elastyczny czas pracy ▲ równowaga między pracą a życiem osobistym ▲ awans 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ informacje zwrotne ▲ wyróżnienia ▲ szacunek ▲ pochwały ▲ praca w dobrym zespole ▲ dobra komunikacja ▲ pewność zatrudnienia ▲ niski poziom stresu 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ komfort pracy ▲ bezpieczeństwo pracy ▲ warunki pracy ▲ standardy pracy

Źródło: opracowanie własne

Motywatory pozapłacowe dzieli się na dwie podgrupy: materialne i niematerialne. Materialne motywatory pozapłacowe obejmują świadczenia o charakterze materialnym, które można wymienić na wartość pieniężną, które można przeliczyć. Z kolei grupa niematerialnych motywatorów

¹⁰ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 113.

pozapłacowych jest zbiorem świadczeń, których pracownik nie ma możliwości oszacować co do ich wartości pieniężnych np. atmosfera w pracy czy też pochwała przełożonego.

Motywacja wewnętrzna jest powiązana z pozapłacowymi czynnikami motywacyjnymi. Wiele czynników, które można zaliczyć do motywacji wewnętrznej jest znacznie mniej kosztowna niż czynniki zewnętrzne czy inne czynniki pozapłacowe, za które trzeba zapłacić. W odróżnieniu od zewnętrznej, wewnętrzna motywacja to poczucie satysfakcji oraz osiągnięcie zamierzonych celów. Jeśli pracownicy czują, że to, co robią, pomaga się im rozwijać, mogą w kreatywny sposób rozwiązywać problemy, korzystać ze swoich talentów i umiejętności.

System wynagradzania stosowany w organizacji jest elementem strategii zarządzania ludzkimi. Aby zapewnić motywacyjną skuteczność systemu wynagrodzeń, trzeba poddać analizie jego otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne oraz możliwość dostosowania konstrukcji tego systemu do tych zmian. Każde wprowadzenie zmiany w systemie wynagrodzeń musi być opłacalne ekonomicznie i przynieść korzyści społeczne. System wynagrodzeń powinien być elastyczny i różnorodny, ponieważ wynagradza profesjonalizm i jakość działania oraz kompetencje jak np.: adaptacyjność, przedsiębiorczość, współdziałanie. Szczególną rolę motywacyjną we współczesnym systemie wynagrodzenia odgrywają programy wynagrodzeń odroczone i pozapłacowe programy kafeteryjne np.: samochód służbowy, bezpłatna opieka lekarska. Uczestnictwo w takim systemie daje poczucie bezpieczeństwa, integruje interesy pracownika z celami firmy, buduje prestiż przedsiębiorstwa, a także w wielu przypadkach łagodzi dotkliwość podatkową dla firmy i pracowników, zwiększając ich efektywne dochody¹¹.

Skuteczność systemu wynagradzania zależy od spełnienia następujących warunków¹²:

- ▲ wspierania realizacji zadań strategicznych firmy,
- ▲ nagradzania indywidualnego i zespołowego wkładu pracy,
- ▲ motywowania od działań pożądanых z punktu widzenia organizacji,
- ▲ zapewnienia efektywności pod względem kosztów,
- ▲ tworzenia warunków do pozyskiwania i utrzymywania pożądanых pracowników,
- ▲ zróżnicowania pracy zgodnie z jej relatywną wartością.

Powyższe warunki odnoszą się do funkcji motywacyjnej i kosztownej płacy, a płaca pełni bardzo ważną funkcję społeczną – jej wysokość musi zapewnić możliwość godziwego życia. Na tę uwagę zwraca *Europejska karta społeczna*¹³, zapis taki znajdujemy również w polskim Kodeksie pracy¹⁴. Wynagrodzenie godziwe musi zapobiegać nadmiernym nierównościami, a w konsekwencji ubóstwu i marginalizacji społecznej. Powinno zapewnić zaspokojenie podstawowych potrzeb materialnych, społecznych i kulturowych. W realiach polskich wynagrodzenie zapewnia zaspokojenie potrzeb konsumpcyjnych wprawdzie na niskim poziomie, ale wystarczającym dla reprodukcji sił witalnych człowieka, na każdym etapie jego biologicznego rozwoju, dla posiadania i wychowania potomstwa oraz dla utrzymania więzi ze społeczeństwem w procesie pracy i innych formach życia

¹¹ Tamże, s. 126-132.

¹² *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 282.

¹³ *Europejska karta społeczna* sporządzona w Turynie dnia 18 października 1961 roku. W części I pkt. 4 czytamy zapis: *Wszyscy pracownicy mają prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia, wystarczającego do zapewnienia im, jak i ich rodzinom, godziwego poziomu życia.* (Dz. U. z 1999 roku, Nr 8, poz.97).

¹⁴ Art. 13 – *Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę.* Ustawa z dn. 26 czerwca 1974 roku prawo pracy (Dz. U. z 2018 roku, poz.108).

społecznego¹⁵.

Coraz częściej stosuje się innowacyjne, elastyczne formy wynagradzania, zwane kafeteryjnymi. Formy kafeteryjne wychodzą naprzeciw coraz lepiej wykszcolonej kadrze, a więc innemu preferowanemu przez nią systemowi wartości, odnoszącemu się zarówno do uczestnictwa w procesie pracy, jak i do spędzania czasu wolnego. Szeroka oferta świadczeń pozapłacowych, nie tylko zaspokaja oczekiwania pracownicze, ale kształtuje nowe potrzeby, integruje pracownika z firmą oraz stanowi interesującą ofertę przetargową dla kandydatów do pracy. Świadczenia rzeczowe powiększają różnice poziomów wynagrodzeń. Najczęściej mają one udział w dochodach kadry kierowniczej, a możliwości jej powiększenia zależy od zajmowanej pozycji i stażu pracy w firmie. To sprawia, że świadczenia rzeczowe mają znaczący wpływ na stabilizowanie zatrudnienia.

Wiedza w gospodarce globalnej traktowana jest jako strategiczny czynnik sukcesu firmy. Szkolenia pracowników umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Szkolenia z uwagi na ciągłe zmiany w otoczeniu, mają charakter niekończącego się procesu. Inwestowanie w pracownika staje się nieodzowne, ponieważ nie tylko spełnia swoją funkcję motywacyjną, ale powoduje pożądany wzrost efektywności ekonomicznej. Rozwój globalnej konkurencji wymusza wzrost i zmianę kwalifikacji. Z uwagi na zmianę charakteru i treści pracy rośnie zapotrzebowanie na pracownika o wysokim poziomie kompetencji, traktowanych w kategoriach wyposażenia w pożądaną wiedzę, umiejętności, motywację i doświadczenie, a także gotowość do działania w zmieniających się warunkach. Strategia szkolenia jest wynikową strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która jest nierozzerwalna ze strategią ogólną organizacji. W zależności od realizowanej strategii organizacja projektuje i realizuje swoją politykę szkoleniową. Celem szkolenia z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest rozwój potencjału ludzkiego, pozwalającego organizacji zwiększyć konkurencyjność, przyczynić się do wzrostu, a także do przetrwania firmy. Z punktu widzenia pracownika szkolenie pozwala rozszerzyć, udoskonalić wiedzę i umiejętności, przygotować się do odgrywania nowej roli zawodowej. O szkolenia decydują metody przekazywania wiedzy. Z kolei o ich wyborze przesądzają cele oraz przedmiot szkolenia, dokonując wyboru metody, należy zrobić wszystko, aby:

- ♣ stwarzała ona możliwości i aktywności,
- ♣ stymulowała i rozwijała uczenie się
- ♣ ułatwiała transfer nabytej wiedzy i umiejętności z miejsca szkoleniowego do praktyki.

M. Rybak podkreśla wagę i znaczenie między innymi takich metod jak¹⁶:

- ♣ metody autowizualne,
- ♣ wideokonferencja,
- ♣ symulacja,
- ♣ gry i studia przypadków,
- ♣ techniki budowania zespołu,
- ♣ coaching,
- ♣ mentoring,
- ♣ uczenie się przez przygodę¹⁷.

¹⁵ S. Borkowska, *Sprawiedliwość i płaca sprawiedliwa* [w:] *Wynagrodzenie godziwe: koncepcja i pomiar*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 1999, s. 70.

¹⁶ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy* [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomia*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 57.

¹⁷ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 133-144.

Systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań dostosowanych do różnych potrzeb pracowniczych. Systemy pozafinansowe pomagają zdobyć lojalność i zaangażowanie pracowników. Pozafinansowe czynniki zapewniają poczucie pewności, gwarantują stabilność zatrudnienia i przyczyniają się do dobrej i pozytywnej atmosfery w pracy. Składniki pozafinansowe mają silnie motywujący charakter, ale bezpośrednio nieprzeliczalny na pieniądze. Odwołuje się on bowiem do bardziej złożonych potrzeb człowieka jak np. potrzeba przynależności. Bardzo często motywacje pozafinansową nazywa się w żartobliwy sposób *uścisk dłoni prezesa*. Pracowników docenia się poprzez odpowiednią komunikację ich osiągnięć w firmie, pochwały, umożliwienie rozwoju. Motywacja pozafinansowa zależy w dużej mierze od doświadczenia w zarządzaniu ludźmi kadry menadżerskiej, od systemów jakie są w danej firmie.

Najistotniejszymi działaniami jakie może podjąć pracodawca to nie tylko objęcie działaniami motywacyjnymi grupy, która wydaje się być najważniejsza dla firmy, ale wszystkich którzy pracują na sukces. Ważnym elementem jest również stworzenie możliwości rozwoju zawodowego swoim pracownikom, takie które byłyby odpowiednie dla kształtowania poszczególnych ścieżek kariery. Równie ważne jest dbanie o miłą atmosferę w pracy oraz ograniczenie sytuacji stresujących, a także zapewnienie bezpiecznych i sprzyjających kreatywności warunków pracy.

Środki motywacji pozapłacowej to wszystkie elementy pakietu wynagrodzenia, które pracownik otrzymuje w formie materialnej, niepieniężnej, możliwej jednak do przeliczenia na pieniądze.

Warto podkreślić, iż pozamaterialne czynniki podnoszące poziom motywacji to także: wystarczająca ilość czasu wolnego pozwalająca rozwijać życie osobiste, niski poziom stresu, wygodne warunki fizyczne pracy i przyjazne otoczenie, precyzyjne wyznaczanie celów i zadań, możliwość awansu, doskonalenia, stabilność i pewność zatrudnienia, ciekawa praca nie monotonna, dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi.

5. Zakończenie

Chcąc skutecznie motywować pracowników konieczne jest wprowadzenie w organizacji odpowiedniego systemu motywacyjnego. Aby skutecznie spełniał swoją rolę musi być dostosowany nie tylko do możliwości organizacji, ale również do indywidualnych potrzeb pracowników, sterując ich aktywność. Nie istnieje jeden skuteczny sposób motywowania dla wszystkich pracowników, jednak istnieją demotywatory, które zawsze wpływają negatywnie i których należy się wystrzegać, chcąc osiągać cele np.: wyznaczanie nierealistycznych celów, niezauważenie wkładu indywidualnego pracownika, brak informacji zwrotnej po wykonaniu zadania, brak zainteresowania pracownikiem, nieuzasadniony brak zaufania dla pracownika, ignorowanie wysuwanych przez pracowników sugestii i pomysłów. Człowiek w motywacji musi kształtować motywację wewnętrzną, czyli chęć pracy i podejmować liczne działania aby osiągnąć cel. Nie ma gotowej recepty na osiągnięcie sukcesu przez pryzmat motywowania pracowników, dlatego należy wciąż na nowo kształtować nowe systemy motywowania.

6. Bibliografia

1. Armstrong M, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Berny J., Leśniewski M., Górski P., *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2012, Nr 92.

3. Borkowska S, *Sprawiedliwość i płaca sprawiedliwa* [w:] *Wynagrodzenie godziwe: koncepcja pomiar*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 1999.
4. Ciekankowski Z., *Czynniki i instrumenty kształtujące motywację*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2012, Nr 93.
5. Europejska karta społeczna (Dz. U. Z 1999 roku, Nr 8, poz.97).
6. Griffin R.W, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Janowska Z, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
8. Kodeks pracy (Dz. U. z 2018 roku, poz.108).
9. Koźmiński A. K, Piotrowski W, red. naukowa *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.
10. Król H., Ludwiczynski A. [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
11. McKenna E, Beech N, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
12. Rybak M, *Rozwój potencjału pracy* [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*, praca zbiorowa pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.
13. Sajkiewicz A. *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999.
14. Strategor, *Zarządzanie Firmą Strategie Struktury Decyzje Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
15. Szalkowski A., *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.