

Pozafinansowe czynniki motywacyjne w pracy

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Celowo tworzony w przedsiębiorstwie układ, będący kompozycją instrumentów pobudzania pracowników jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy. Stanowi to układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe, w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im osobiste zadowolenie.

Motywacja pracowników składa się z wielu czynników – nie tylko finansowych czy chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań, dostosowanych do różnych potrzeb pracowniczych. Należy dążyć do tego, aby proces motywowania pracowników przebiegał w sposób sprawny i przyczyniał się do prawidłowej realizacji zadań i celów organizacji.

Współcześni managerowie personalni podkreślają, że motywowanie nie jest już podporządkowane starej zasadzie „bodziec = reakcja”. Dzisiaj motywacja to raczej stworzenie takich warunków, aby pracownik sam chciał robić to, czego się od niego oczekuje - nie ze strachu i konieczności tylko z przyjemnością, z poczucia przynależności do organizacji, identyfikowania się z jej aspiracjami i bez ciągłej kontroli. Dlatego bodźce materialne muszą być uzupełniane takimi czynnikami jak budowanie klimatu i kultury firmy, które sprawią by ludzie pracowali w niej z satysfakcją, by mogli poczuć radość tworzenia. To właśnie modele motywacji, w których stawia się na człowieka, na współdziałanie i kulturę organizacyjną mogą w dłuższym czasie zagwarantować autentyczne związanie pracownika z firmą. Co więcej, są to metody tańsze, choć na efekty trzeba czekać dłużej.

Motywacja do pracy może mieć różnorodny charakter. Odróżnia się np. motywację wewnętrzną i zewnętrzną¹. Kryterium rozróżnienia stanowi tutaj rodzaj wartości, do jakich człowiek dąży.

¹ Sikorski C., Motywacja jako wymiana- modele relacji między pracownikiem a organizacją, Wyd. DIFIN, Warszawa 2004

Motywacja wewnętrzna – to pojawiające się samoczynne bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Bodźce te to m.in. odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna, oraz sprawowanie kontroli nad samym sobą), swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stanowiąca wyzwanie praca oraz możliwości awansu.

Motywacja zewnętrzna – występuje wtedy, kiedy swoją aktywność odbieramy jako zadania realizowane pod przymusem zewnętrznym. Z motywacją zewnętrzną wiąże się przede wszystkim rozbudowany na różne sposoby system nagród i kar, połączony ze szczegółowym informowaniem o warunkach otrzymania jednych albo drugich.

Można także dokonać podziału motywacji na pozytywną czyli dodatnią, oraz negatywną czyli ujemną².

Motywacja negatywna wiąże się z obawą, która pobudza do pracy poprzez stwarzanie zagrożenia, jak np. groźba utraty części zarobków w razie gorszego wykonywania zadań, zagrożenie nagana, przesunięcie do pracy mniej płatnej o mniejszym prestiżu itp.

Motywacja pozytywna polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszemu urzeczywistnieniu jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, jak np. osiągnięcie wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności itp.

W przypadku działania bodźców negatywnych pracownik nastawiony jest na to, aby jak najmniej stracić lub minimalizować przykrości, natomiast w przypadku działania bodźców pozytywnych – na to, aby więcej zyskać i maksymalizować przyjemności. Działania bodźców negatywnych jest mniej korzystne, gdyż wyzwala w pracowniku obawy, które powodują, że stara się on nie o to, aby jak najlepiej wykonywać swoje zadanie, lecz o to, aby zaspokoić oczekiwania przełożonych, by nikomu się „nie narazić” i by nikt nie miał do niego pretensji.³

Motywowanie poprzez oddziaływanie ujemne może zmuszać ludzi do pracy ale nie wytworzy w nich zamiłowania i entuzjazmu. Motywowanie pozytywne powoduje większą aktywizację pracownika i pełniejsze wykorzystanie jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe. Jest ona motywacją dążenia do czegoś,

² Tarczyńska M, Gick A., Motywowanie pracowników, Wyd. PWE, Warszawa 1999

³ Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

co w oczach pracownika jest godne pożądanego (lepszy zarobek, awans, uznanie). Jej skuteczność w dużej mierze zależy od realności dawanych pracownikowi obietnic i jego przeświadczenia, że sukces jest możliwy do osiągnięcia.

Jeszcze parę lat temu firmy zatrudniające pracowników mogły budować motywację opartą na strachu. Ludzie pracowali dobrze, bo bali się kar dyscyplinarnych, obniżki wynagrodzenia, zwolnienia. W nowoczesnej gospodarce rynkowej, gdzie wykwalifikowana kadra jest najważniejsza, użycie strachu jako narzędzia zarządzania jest jednak dla pracodawcy nieopłacalne. Nie można bać się o swoją przyszłość zawodową, a jednocześnie wykazywać się kreatywnością, pozytywnym nastawieniem i efektywnością w pracy. Strach, niepewność, poczucie braku stabilności spowoduje niezadowolenie, brak zaangażowania, poczucie niespełnienia oczekiwań, a więc coś odwrotnego od spodziewanych efektów. Wykwalifikowani, doświadczeni pracownicy mają prawo odejść z firmy, która nie spełnia ich oczekiwań. Mają prawo przenieść się do konkurencji, innej branży, innego miasta. Dzisiaj większość pracowników, wobec braku motywacji, korzysta z tych praw.

Czynnik finansowy stanowi główne źródło napędowe skłaniające człowieka do podjęcia pracy, pozostania w niej i rozwijania się. Od tego ile zarobimy zależy na jaki standard życia będzie nas stać.

Stanisława Borkowska formułuje 8 zasad⁴, których należy przestrzegać, aby wynagrodzenia mogły skłaniać ludzi do powyższych działań:

1. Wysokość wynagrodzenia powinna być proporcjonalna do wymagań, jakie stawiane są pracownikowi.
2. Różnorodność narzędzi motywujących, których dobór powinien odpowiadać zarówno organizacji przedsiębiorstwa jak i oczekiwaniom pracowników.
3. Narzędzia motywujące powinny stworzyć spójny system.
4. Prostota i przejrzystość systemu motywacyjnego.
5. Motywowanie pozytywne - autorka zwraca uwagę na negatywne działanie kary.
6. Jak najmniejsza różnica czasowa pomiędzy działaniem a nagrodą.
7. Widoczność wpływu - pracownik odpowiada za wyniki, które zależą od niego i których efekt jest możliwy do zmierzenia.
8. Działania motywacyjne powinny być skierowane na konkretnego pracownika.

⁴ Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*. Wyd. Wolters Kluwer Polska - OFICYNA, Kraków 2004

Poza finansowym zaspokajaniem potrzeb pracownika istnieją również narzędzia pozafinansowe a ich uwzględnienie w całym systemie motywacyjnym pozwala na przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników kładąc nacisk na te czynniki, które mają największy wpływ na decyzje o wyborze kariery.

Zbudowanie poza finansowego systemu motywacji pomaga organizacji skutecznie zdobyć lojalność i zaangażowanie pracowników.

Motywacja pozafinansowa to nagradzanie pracowników za dobrą pracę poprzez zapewnienie im poczucia pewności, że są częścią całej firmy i nie można się bez nich obejść, oraz zagwarantowanie stabilności zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy. Narzędzie motywacji pozafinansowej to przede wszystkim elementy mające silnie motywujący charakter, ale bezpośrednio nieprzeliczalne na pieniądze. Odwołują się one do bardziej złożonych potrzeb człowieka, takich jak potrzeba osiągnięć przy przynależności. Bardzo często potocznie motywację pozafinansową nazywa się żartobliwie „uściskiem dłoni prezesa”. Pracowników docenia się poprzez odpowiednią komunikację ich osiągnięć w firmie, pochwały, umożliwienie im rozwoju. Motywacja pozafinansowa zależy w dużej mierze od doświadczenia w zarządzaniu ludźmi kadry menedżerskiej oraz od systemów zarządzania zasobami ludzkimi, które posiada firma (np. ścieżki kariery, model kompetencji).

Wielu pracowników nie ma zaspokojonych podstawowych potrzeb. A podstawowej potrzeby są gwarantowane przede wszystkim poprzez odpowiedni poziom płacy zasadniczej, wystarczający na potrzeby dnia codziennego. W takiej sytuacji mówienie o motywowaniu pozafinansowym mija się z celem. Nie będzie ono skuteczne, gdy potrzeby podstawowe nie są zaspokojone.

Najistotniejsze działania jakie może podjąć pracodawca by wykorzystać pozafinansowe możliwości motywowania swoich pracowników to⁵:

- objęcie działaniami motywacyjnymi nie tylko wybranej grupy pracowników, która obecnie wydaje się być najważniejsza dla firmy, ale wszystkich, którzy na ten sukces pracują,
- stworzenie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego takiego, który zaspakajałby ich ambicje oraz odpowiednie kształtowanie ścieżek kariery,
- budowanie odpowiednich programów szkoleniowych, uwzględniających indywidualne możliwości i potencjał rozwojowy pracownika,

⁵ Sikora J., Motywowanie pracowników, Wyd. OWOPO, Bydgoszcz 2000

- harmonizacja celów firmy z celami pracownika,
- dbanie o sprawną komunikację w przedsiębiorstwie i dostarczanie pracownikowi informacji o wynikach jego pracy,
- utrzymywanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy,
- ograniczanie sytuacji stresowych i dbanie o dobre kontakty interpersonalne między pracownikami a przełożonymi a także w zespole,
- zapewnianie bezpiecznych i sprzyjających kreatywności warunków pracy.

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

Sposób wiązania świadczeń ze stanowiskiem może mieć charakter stały, tzn. jakaś forma benefitów jest do niego przypisana, lub opcjonalny, tzn. dany pracownik sam wybiera spośród różnych możliwości świadczenie najbardziej mu odpowiadające. Ten ostatni system nosi nazwę kafeteryjnego. Najczęściej spotykanymi elementami tego systemu są:

- **Opieka medyczna**

W skład pakietu wykupionego przez firmę w prywatnym ośrodku medycznym wchodzi usługi typu: badania okresowe, szczepienia przeciwko grypie, konsultacje u wybranych specjalistów, wizyty domowe. Wielkość pakietu firma dobiera pod kątem stanowiska, np. nowy pracownik może skorzystać z badań wstępnych i okresowych oraz konsultacji pierwszego lekarza pierwszego kontaktu. Wyższa kadra zarządzająca wyposażona jest w karty zapewniające szerokie usługi, takie jak całodobowa opieka, świadczenia dla członków rodziny, pokrycie kosztów hospitalizacji.

- **Dodatkowe ubezpieczenia.**

Na przykład pracownicze programy emerytalne.

- **Preferencyjne kredyty.**

Udziela się ich na cele związane z wynajmem, kupnem lub remontem mieszkania. Często stosuje się je w bankowości. Pracownik ma prawo do zaciągnięcia nisko

oprocentowanego kredytu po określonym czasie pracy w firmie. Wysokość kredytu firma musi uzależnić od wysokości miesięcznego wynagrodzenia pracownika. Kredyt na cele mieszkaniowe to element silnie wiążący pracownika z firmą. Zmiana pracodawcy oznacza bowiem konieczność spłacenia całego kredytu.

- **Mieszkanie służbowe.**

- **System wynagrodzeń odroczonych (akcje, opcje na akcje, obligacje).**

Pracownik jest motywowany do realizacji celów długofalowych firmy za pomocą papierów wartościowych emitowanych przez pracodawcę lub jego udziałowca. Zarazem firma zmniejsza koszty zatrudnienia poprzez odroczenie czasowe. Programy te wprowadza się na ogół w dużych firmach, w wypadku menedżerów średniego i wyższego szczebla, na 3-9 lat.

Liczba akcji zależna jest od stanowiska. System bywa nazywany "złotymi kajdankami", bo jest bardzo atrakcyjny, a jednocześnie przywiązuje pracownika do firmy.

- **Karnety wstępu.**

Na przykład na korty tenisowe, kręgielnię, siłownię, basen; do klubu fitness, gabinetu odnowy biologicznej, ośrodków kultury, teatru, kin. Firma może sponsorować udział pracowników w rozgrywkach sportowych (piłka nożna, koszykówka), konkurujących z pracownikami z innych firm.

- **Kupony na usługi.**

Pracownik wykorzystuje kupony w agencjach turystycznych, restauracjach, sklepach. Nie może ich wymienić na gotówkę.

- **Dofinansowanie socjalne.**

Na przykład kolonii, imprez dla dzieci, wczasów; przedszkola czy szkoły.

- **Prawo zakupu po niskich cenach sprzętu.**

Z którego firma nie będzie już korzystać (np. komputery) czy produktów/usług firmy.

- **Korzystanie z bufetu firmy.**

Pracownik nie może zamieniać tego świadczenia na równowartość pieniężną.

- **Zwrot kosztów dokształcania** (studia wyższe, podyplomowe, specjalistyczne kursy).

W umowie z pracownikiem widnieje klauzula wiążąca go w takiej sytuacji z firmą. Oznacza to, że nie może on odejść co najmniej przez np. 6 miesięcy, rok, 3 lata, a w przeciwnym razie musi zwrócić koszty kształcenia.

- **System szkoleń.**

Kurs języków obcych, finansowanie udziału w konferencjach branżowych.

- **Urządzenia do pracy w domu (komputer).**

Firma może też pokrywać rachunki za korzystanie z telefonu i internetu do celów służbowych.

- **Składki.**

Za członkostwo w krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych,

- **Prenumerata fachowych pism.**

- **Samochód służbowy, ryczałt, parking; bilety miesięczne.**

Pracodawca pokrywa koszty ubezpieczenia, paliwa i napraw. Można ustalić np. limit wydatków na benzynę lub kilometrowy; możliwość korzystania z auta w czasie urlopu (pracownik pokrywa całkowite koszty w tym czasie). Gdy firma nie dysponuje własnym parkingiem, może wykupić miejsca na płatnych parkingach w okolicy siedziby lub karty do parkometrów.

- **Zwrot kosztów powrotu do domu lub dojazdu do pracy.**

Ten element stosuje się np. w dużych firmach konsultingowych. Korzystanie z niego jest uzasadnione późnym wychodzeniem lub wczesnym przychodzeniem w związku z pracą nad konkretnymi projektami.

- **Telefon komórkowy.**

Firma ustala miesięczny limit rozmów.

- **Ubrania służbowe.**

Równowartość pieniężna na pranie odzieży. Element stosowany w służbie zdrowia, usługach (także finansowych, bankowych), przemyśle.

- **Tzw. casual day.**

Najczęściej stosowany w firmach międzynarodowych. Ustala się, że np. piątek jest dniem bez umawiania spotkań z ważnymi klientami. Pracownicy dysponują wtedy swobodą stroju (tzw. casual).

- **Skrócony tydzień pracy.**

Dodatkowy urlop (płatny); elastyczny czas pracy. Pracodawca może przyznać wolne od pracy

dni np. po zakończeniu trudnego projektu czy na przygotowania do egzaminów. Może też ustalić z pracownikiem harmonogram, kiedy i w jakich sytuacjach ten będzie obecny w firmie, a kiedy pracuje w domu. Obie strony monitorują system celem wykluczenia nieporozumień czy nadużyć. Jest to silnie motywujący element dla pracowników fachowych, samodzielnych i dobrze zorganizowanych, których praca pozwala na takie rozwiązania (np. praca z wykorzystaniem komputera).

- **"Złoty spadochron" (golden parachute).**

Dotyczy firm międzynarodowych i kontraktów menedżerskich. W kontrakcie stosuje się klauzulę, według której w razie połączenia lub przejęcia firmy menedżer ma gwarancję zatrudnienia w nowej organizacji na zbliżonym stanowisku lub otrzyma adekwatną odprawę.

- **Praca w oddziale firmy za granicą (secondement).**

Rozwiązanie stosuje się w koncernach międzynarodowych. Oddelegowanie do pracy w innej części organizacji w związku z określonymi zadaniami (projektami) to silny motywator dla rozwijających się menedżerów wyższego szczebla.

- **Program korzyści pracowniczych, tzw. employee benefits.**

Firma wykupuje pakiet usług finansowych dla pracowników. Zainteresowany uzyskuje korzystniejsze warunki niż gdyby korzystał z nich indywidualnie (np. wyższe oprocentowanie lokaty czy rachunku osobistego w banku, niższe oprocentowanie kredytów). Program ten jest istotną składową całego systemu motywacyjnego, silnie wiąże pracownika z firmą oraz buduje pozytywny wizerunek pracodawcy.

Pozamaterialne czynniki podnoszące poziom motywacji to także:

- praca zapewniająca dostateczną ilość czasu na życie osobiste,
- niski poziom stresu,
- dobre warunki fizyczne pracy i miłe otoczenie (dobra atmosfera pracy),
- precyzyjnie wyznaczone cele i zadania,
- możliwość awansu, doskonalenia, kreowania własnego rozwoju,
- stabilizacja i pewność zatrudnienia,
- ciekawa i urozmaicona praca,
- dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi,
- prestiż firmy.

Prawdą jest, że nie ma jednego skutecznego sposobu motywowania dla wszystkich, są jednak zawsze sprawdzające się w praktyce sposoby demotywowania:

- wyznaczanie nierealistycznych celów do osiągnięcia,
- niezauważanie indywidualnego wkładu pracownika,
- brak informacji zwrotnej po wykonaniu zadania,
- brak zainteresowania pracownikiem,
- nieuzasadniony, stały brak zaufania,
- nieuwzględnianie opinii pracowniczych, ignorowanie wysuwanych przez pracowników sugestii i pomysłów
- nieumiejętności delegowania uprawnień i ograniczanie samodzielności pracowników
- podejmowanie decyzji o losie pracownika lub powierzonych mu zadań bez jego udziału

- niedopasowanie zadań do aspiracji, uzdolnień, wiedzy i możliwości technicznych,
- stawianie celów niezgodnych z prawem.

Opracowanie: Mariusz Kubat

Literatura:

1. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*. Wyd. Wolters Kluwer Polska - OFICYNA , Kraków 2004
2. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
3. Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Wyd. OWOPO, Bydgoszcz 2000
4. Sikorski C., *Motywacja jako wymiana- modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wyd. DIFIN, Warszawa 2004.
5. Tarczyńska M, Gick A., *Motywowanie pracowników*, Wyd. PWE, Warszawa 1999