

dr inż. **Zbigniew CIEKANOWSKI**  
Wyższa Szkoła Społeczno - Ekonomiczna  
w Warszawie  
Akademia Obrony Narodowej

## **POZAPŁACOWE FORMY POBUDZANIA MOTYWACJI**

### **Non –financial forms of incentives**

#### **Streszczenie**

W artykule pod tytułem „Pozapłacowe formy pobudzania motywacji” na wstępie przedstawiono wybrane metody w pozapłacowym pobudzaniu motywacji wśród pracowników, które niekiedy są ważniejsze niż motywowanie finansowe. W pierwszej części przedstawiono w jaki sposób można zmotywować pracownika używając do tego niematerialnych form. Do najważniejszych form pozapłacowych motywacji należą: awans, pochwała, poszerzenie zakresu samodzielności, przydzielanie bardziej ambitnych i odpowiedzialnych zadań oraz dobre relacje na płaszczyźnie pracownik- kierownik. Skuteczność motywacji pozapłacowej zależy od tego, w jakim stopniu zaspokaja ona potrzeby odczuwane przez pracowników. Natomiast rola dobrego menedżera powinna polegać na umiejętnym wykorzystaniu zarówno środków materialnych, jak i niematerialnych do zachęcania pracowników do efektywniejszej pracy. W drugiej części przedstawiono jak istotne znaczenie ma właściwa organizacja pracy, której celem jest stworzenie takich warunków do realizacji zadań, aby w określonym czasie i na określonym poziomie, przy wykorzystaniu potencjału ludzkiego, przy jak najmniejszych nakładach pracy i środków rzeczowych, realizacja zadania była możliwa. Istota organizacji pracy powoduje to, że daje menedżerowi możliwość takiego jej wykorzystania, aby zafunkcjonowała jako wszechstronna, a jednocześnie względnie tania forma motywowania ludzi do pracy, pozwalająca jednocześnie na faktyczny udział pracowników w zarządzaniu swoją pracą. Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji, orientacji w problemach jednostki organizacyjnej, w której pracują, odpowiedzialności, wyrażającej się dążeniem do samodzielności, szacunku i uznania, pobudza ludzi do bardziej efektywnego realizowania zadań zleconych im do wykonania w procesie pracy.

Dla motywacyjnego charakteru organizacji pracy ogromne znaczenie ma partnerstwo w zespole, oznacza to, że kierownik staje się równorzędnym członkiem zespołu, wyróżnia go jedynie funkcja reprezentowania zespołu na zewnątrz. Sprzyja to poprawie jakości wypracowanych decyzji i wprowadzenia ich w życie.

#### **Summary**

At the beginning of the article “Non –financial forms of incentives” were presented the selected methods concerning non financial incentives. These methods are sometimes more important than financial ones. In the first part were presented the ways to motivate an employee with the use of non – financial methods. Among the

most important are promotion, commendation, allocation of more ambitious and responsible tasks, and good relationship between a manager and an employee. The effectiveness of non – financial incentives depends on as to what extent they meet the employees' needs. However, a good manager should in a skillful way take advantage of both financial and non – financial incentives to encourage employees to work more efficiently. In the second part was presented the significant role of a proper management which is the key to the preparation such conditions which enable to perform tasks in due time and at appropriate level with the use of human potential and small amount of work and materials. The point of a good work management is that it gives a manager the possibility to use it as a versatile and at the same time cheap work incentive method which allows managers to engage their employees in the management of their work.

The provision of development possibilities, qualification improvement, insight in the current situation of the company, responsibility which manifests itself in the workers' independence and respect and esteem stimulates people to more efficient task performance. Good relations in a team play an enormous role in incentive work management which means that a manager becomes an equal partner in a team and only his representative function differs him from the others. This leads to the increase in the quality of elaborated decisions and facilitates putting them into operation.

**Słowa kluczowe:** motywacja, pozapłacowa motywacja relacje kierownik-pracownik

**Keywords:** motivation, Non –financial forms of incentives, relation between manager and employee

## Wstęp

Pieniądze nie są, rzecz jasna, jedyną istniejącą formą nagradzania pracowników za ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Trudno jest zmotywować człowieka do większego wysiłku stosując tylko motywację w postaci płacy, a jest to spowodowane kilkoma istotnymi czynnikami<sup>1</sup>:

- a. pracownicy niekiedy nie wierzą, iż przełożeni utrzymają w perspektywie długoterminowej lepsze płace za wykonywanie lepszej pracy;
- b. uważają, iż musieliby poświęcić inne cenione przez nich potrzeby (np. bezpieczeństwo czy przynależność), aby móc osiągnąć dodatkowe wynagrodzenie;
- c. pracownicy nie cenią dodatkowego wynagrodzenia w taki sposób, jak doceniają inne potrzeby;
- d. nie dostrzegają oni również, iż istnieją bezpośrednie związki pomiędzy wkładanym indywidualnym wysiłkiem, a wzrostem wysokości otrzymywanego wynagrodzenia.

---

<sup>1</sup> Gierzkowska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997, s. 45

Znane są inne rodzaje wynagrodzenia, które mają dla pracowników większe znaczenie niż pieniądze, choć ludzie zapytani: co najbardziej w życiu cenią, przeważnie udzielają odpowiedzi, iż są to pieniądze – jest to spowodowane głównie dość mocno ugruntowanym poglądem, iż posiadając pieniądze można bez problemów nabyć większość rzeczy na tym świecie. Ci sami ludzie pytani jednak o to, co dla nich osobiście ma największe znaczenie, odpowiadają, że zdrowie, poczucie bezpieczeństwa, życie w pokoju i spokoju, natomiast pieniądze umieszczają na dalszej pozycji. Dlatego też, jeżeli nawet wykazują duże zainteresowanie wysokością swoich zarobków (w końcu zdecydowana większość ludzi pracuje po to, by pieniądze zarabiać), to i tak ich podniesienie nie spowoduje na tyle dużej motywacji, aby efektywność ich pracy wzrosła znacząco. Nie jest znana żadna naukowa podstawa do tego by stwierdzić, iż jednostka będzie lepiej pracowała, jeśli zostanie lepiej opłacona (np. jeżeli zwiększymy zarobki pracownika o 30%, to bezzasadnym jest oczekiwanie, iż efektywność wykonywanej przez niego pracy również wzrośnie o tą wartość). Ludzie, którzy doskonale wykonują swoją pracę, a przy tym są za nią doborze wynagradzani, przeważnie są zadowoleni ze swoich zarobków, ale często wskazują również na fakt, iż większą satysfakcję sprawia im samo wykonywanie tej pracy, stanowi ona bowiem realizację tego, co w życiu chcą robić i nie pracują tak naprawdę dla pieniędzy.<sup>2</sup>

Pieniędźmi przeważnie kupuje się motywację, ale jej kształtowanie wymaga ponadto wytworzenia takiej sytuacji w pracy, takich okoliczności jej wykonywania, aby wydobyć z ludzi ich naturalną skłonność do dobrej roboty, a następnie rozwinąć ją i utrwalić. Wynika z tego, iż umiejętnie stosowana polityka płacowa, stanowi jedno z najbardziej efektywnych narzędzi służących do motywowania, ale bez wsparcie ze strony innych komplementarnych motywatorów, może okazać się mało skuteczna.

Jako przykłady takich motywatorów można podać: wyrażenie uznania, pochwałę, przydzielenie trudniejszych zadań, poszerzenie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, a także zasięganie opinii i konsultowanie decyzji oraz kulturalne traktowanie. Istotnymi motywatorami są również dobre relacje łączące przełożonego z podwładnym, jeżeli bowiem stosunki te są złe, jeśli brakuje wzajemnego porozumienia i zrozumienia, to w zmotywowaniu pracownika nie pomoże nawet wysokie wynagrodzenie. „Jeżeli grupa – stwierdza A. Sajkiewicz - ma negatywne nastawienie do kierownictwa, uważa pracowników wydajnych za postępujących niewłaściwie, nie stara się pracować na najwyższym poziomie, wówczas żadne narzędzia motywowania do efektywnej pracy nie będą skuteczne”

---

<sup>2</sup>

Hofstede G., Kultura i organizacja, PWE, Warszawa 2000, s. 67

Dlatego też menedżer, który właściwie chce sprawować swoją funkcję, nie może ograniczać się jedynie do kupowania motywacji, lecz powinien nad nią pracować, kształtować ją i pobudzać, tworząc przy tym warunki dla rozwoju stosunków kooperacji i partnerstwa, w których ludzie chętnie pracować będą dla organizacji, mając oczywiście na względzie dobro własne. Winien on korzystać z szerokiego wachlarza bodźców, dobierając je w taki sposób, aby stosowanie jednego nie hamowało innego, lecz aby między tymi bodźcami dochodziło do współdziałania. Powinno dążyć się do zestawiania bodźców materialnych i moralnych, dlatego, że poczucie własnej godności i ważności stanowi dla pracownika uzupełnienie a nie namiastkę wynagrodzenia i premii zależnych od kierownictwa.

### **1. Niematerialne formy motywowania**

Kierujące ludźmi motywacje trzeba zrozumieć, ponieważ jak wynika z obserwacji codziennego życia, każde zachowanie człowieka jest czymś zmotywowane. W sytuacji, gdy na człowieka nie działa żaden motywujący go bodziec, który ukierunkowałby jego postępowanie, to będzie zmierzał on w innym kierunku, gdyż przewagę weźmie inna motywacja jego postępowania. Problem polega bowiem na tym, iż jednostki, które nie są motywowane przez innych, zaczynają motywować się same, a to może oznaczać, iż zaczną jako pracownicy realizować cele zupełnie odmienne od tych, które przyświecają organizacji. Strategia motywowania polega zatem na stworzeniu takich pozytywnych warunków, w których naturalny proces motywacji będzie ukierunkowany na stopniowe, ale konsekwentne unifikowanie się celów pracownika i organizacji, w której on pracuje.

Pieniądze nie stanowią jedyne sposobu nagradzania pracowników, można nawet stwierdzić, iż w procesie motywowania coraz częściej bodźce niematerialne nabierają większego znaczenia. Zachęcają one do efektywniejszej pracy w dwojaki sposób<sup>3</sup>:

- a. po pierwsze jako elementy towarzyszące bodźcom materialnym, a jednocześnie podkreślające w sposób dobitny ocenę wykonywanej pracy przez przełożonego (np. wyrażenie pochwały, ale też i nagany);
- b. po drugie jako bodźce autonomiczne, niezależne, które są stosowane z pominięciem bodźców materialnych, ale zdarza się, że z nimi współdziałają.

Za najważniejsze pozapłacowe formy pobudzania motywacji są uważane: pochwała, awans, poszerzenie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, przydzielanie bardziej

---

<sup>3</sup> Lanz L., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995, s. 78

ambitnych zadań, odpowiednie traktowanie pracowników oraz dobre relacje pomiędzy podwładnymi i kierownikami. Zastosowanie tych motywatorów jest skomplikowane, a osiągnięte dzięki nim efekty są dostrzegalne dopiero po pewnym czasie.

Ważnym formą niematerialnego motywowania jest prowadzenie odpowiedniej polityki awansowej. Dla osoby, która została przesunięta w hierarchii organizacji na wyższe stanowisko, stanowi to niewątpliwą zachętę do dalszej wyłożonej pracy, ponadto daje tej osobie przekonanie o własnej wartości, dzięki czemu podnosi jej samoocenę. Sprawiedliwy awans wpływa pozytywnie nie tylko na samego awansowanego, ale również na jego podwładnych i współpracowników, którzy widzą, iż dobra praca się opłaca. W przypadku natomiast, gdy awans jest niesprawiedliwy powoduje on obniżenie morale pracowników, osłabia więzi w grupie pracowniczej, a także prowadzi do frustracji i chęci zmiany miejsca pracy, szczególnie wśród tych pracowników, którzy czują, że to im ten awans się należał. Dlatego też polityka awansowania musi opierać się na jasnych zasadach, zapewniających jednakowe możliwości osiągnięcia wyższego stanowiska przez wszystkich pracowników, którzy są kreatywni, zdolni i osiągają dobre wyniki w realizowanych zadaniach dla organizacji. Najgorszą rzeczą jest to, gdy o awansie decydują układy i dobre stosunki z przełożonymi.<sup>4</sup>

Kolejnym elementem niematerialnego motywowania jest poszerzanie procesu partycypacji pracowników, co oznacza, że ludzie mogą być motywowani, jeżeli wiedzą, iż oczekuje się od nich większej odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Jest to osiągnięte przede wszystkim poprzez delegowanie uprawnień, bowiem poszczególne osoby są wówczas motywowane, kiedy otrzymują środki do realizowania swoich celów. Aktywny udział pracowników przy kształtowaniu i wdrażaniu projektów, a także podejmowaniu decyzji w organizacji ma znaczenie nie do przecenienia w procesie pozapłacowego motywowania. Potencjał ludzki firmy, jest obecnie traktowany jako jej największy zasób, dlatego też aktywne jego uruchomienie i zmotywowanie do realizacji celów organizacji, jest celem bardzo istotny z punktu widzenia zarządzania (ludzie, którzy rozumieją dlaczego coś robią, często robią to zdecydowanie lepiej).

Na wyróżnienie zasługują cztery powody, dla których warto zwiększyć partycypację pracowników<sup>5</sup>:

- a. umożliwia i warunkuje ona rzeczywiste uspołecznienie środków produkcji oraz zapobiega izolacji pracowników;

---

<sup>4</sup> Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Oficyna Wydawnicza AGH, Warszawa 1997, s. 45

<sup>5</sup> Kuc B., Zarządzanie doskonałe, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s.267

- b. stanowi ona mocne narzędzie motywowania ludzi do efektywniejszej pracy poprzez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych, a także wytwarza motywację zewnętrzną i wewnętrzną pozwalając na realizację potrzeb związanych z samorealizacją i chęcią wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań;
- c. stanowi ważny element demokratyzacji całości życia społeczno-politycznego;
- d. wpływa pozytywnie na trafność podejmowanych decyzji i umożliwia ich lepszą realizację.

Odpowiednia kontrola pracy jest procesem, który zapewnia przełożonemu możliwość weryfikacji, czy realizowane zadania przez jego podwładnych są odzwierciedleniem planów organizacji. Jest on bardzo ważnym elementem w kierowaniu pracownikami i ich zachowaniami. Nie może kontrolować pracowników zbyt często i zbyt drastycznie, ponieważ prowadzi to do utraty przez nich wiary we własne umiejętności, obniżenia ich kreatywności i poczucia swobody. Z kolei zbyt rzadkie kontrolowanie lub jego całkowity brak powoduje utratę panowania nad działalnością organizacji i realizowanymi przez nią zadaniami.

Właściwy dobór systemu kontroli zachęca pracowników do efektywnej pracy, gdyż pozwala im uzyskanie poczucia swojej samodzielności i odpowiedzialności za uzyskiwane wyniki. Kontrola przeprowadzona w sposób właściwy powinna koncentrować się tylko na głównych czynnościach, pozostawiając miejsce na dokonywanie samokontroli. Powinna także podkreślać zarówno nieprawidłowości jak i rzeczy realizowane właściwie, służąc raczej osobie kontrolowanej niż kontrolującej, naprowadzając ją na prawidłową realizację zadań i jednocześnie pomagając rozwiązywać pojawiające się problemy.

Udoskonalony system komunikacji stanowi kolejny bodziec niematerialnej motywacji. Obecnie przełożeni powinni działać w taki sposób, aby zapewnić sobie taki kontakt z podwładnymi, który zapewni im ich przychylność i posłuży jako zachęta do współpracy. Problemy w kontaktach interpersonalnych z drugim człowiekiem nie są w organizacjach czymś odosobnionym. Brak zrozumienia mechanizmów towarzyszących kontaktom międzyludzkim, jest powodem występujących wielokrotnie nieporozumień i budowaniu muru niezrozumienia pomiędzy przełożonym i podwładnym. Ludzie nie są zwolennikami kierowników, którzy przy każdej okazji podkreślają swoją wyższość, niewiele z nimi rozmawiają a na dodatek podejmują decyzje jednoosobowo.

Motywowanie przez komunikację ma przede wszystkim na celu<sup>6</sup>:

- a. stworzenie warunków zachęcających pracowników do wyrażania swoich poglądów, przedstawiania swoich pomysłów itp.;
- b. wnikliwe wysłuchanie podwładnych;
- c. natychmiastowe usuwanie barier komunikacyjnych.

Dobra komunikacja w organizacji prowadzi do sytuacji, w której pracownicy czują, że są doceniani, a ich pomysły nie są dla przełożonych obojętne( tabela nr 1).

pozytywna sytuacja w pracy, jest kolejną formą motywacji pozapłacowej i pełni bardzo ważną rolę, poprzez mocne wpływanie na postawy prezentowane przez pracowników, ich stosunek do powierzonych obowiązków, a także na ich kreatywność. Dobre warunki pracy stanowią uzupełnienie motywacji płacowej i powinny zapewniać możliwość samorealizacji przez pracowników.

Tabela 1.

### Znaczenie dobrej komunikacji

Table 1.

### Importance of good communication.

<b>Autorytarny przełożony (Authoritarian Boss)</b>	<b>Kooperatywny przełożony (Cooperating Boss)</b>
1. Decyduje według własnego uznania; kogo, kiedy i o czym informować. 2. Informuje żywiołowo, kiedy chce i ukrywa informacje przed pracownikami. 3. Uważa, że informacje udzielone pracownikom są wyróżnieniem.	1. Nie wymaga przedstawiania wszystkich informacji, ustala: kiedy, kto i o czym ma być informowany. 2. Podaje pracownikom informacje potrzebne do wykonania zadania. 3. Przyjmuje informacje i pomysły pracowników.
<b>Jego współpracownicy (his colleagues)</b>	<b>Jego współpracownicy (his colleagues)</b>
1. Plotkują i czują się niepewnie. 2. Są nieufni wobec przełożonego. 3. Rywalizują ze sobą i myślą o własnych interesach.	1. Unikają plotek i czują się pewnie. 2. Są samodzielni i cieszą się swoim poczuciem odpowiedzialności. 3. Mają zaufanie do przełożonego, są wobec niego szczerzy, nie obawiają się informować go o wszystkim.

<sup>6</sup> Kuc B., Zarządzanie doskonałe, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s.269

Skutek – niewłaściwe postawy pracowników (The result – inadequate attitude of the staff)	Skutek – właściwe postawy pracowników (The result – an appropriate attitude of the staff)
1. Przekazują przełożonym informacje nierzeczowe, niepewne lub nawet fałszywe. 2. Zachowują dla siebie ważne informacje, aby imponować kolegom lub „podlizywać się” szefowi. 3. Postępują egoistycznie. 4. Traktują podobnie jak szef swoich podwładnych na niższym szczeblu. 5. Słuchają nieformalnych informacji.	1. Informują przełożonych rzeczowo, właściwie i wyczerpująco. 2. Wnoszą własne propozycje. 3. Chętnie przekazują informacje podległym im pracownikom. 4. Nieformalne źródła informacji tracą znaczenie i nie mają żadnego wpływu.
<p style="text-align: center;"><b><u>Wynik – zły klimat w przedsiębiorstwie i niska wydajność pracy</u></b>  <b><u>(Result - bad atmosphere in the enterprise and low productivity)</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Wynik – dobry klimat w przedsiębiorstwie i wysoka wydajność pracy</u></b>  <b><u>(Result - good atmosphere in the enterprise and high productivity)</u></b></p>

Źródło: Kuc B., Zarządzanie doskonale, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s.269 za Penc J., 1996, s. 257

Chęć i potrzeba nawiązywania nowych kontaktów powoduje, iż praca w odpowiednim zespole, w którym panują dobre stosunki międzyludzkie, w odpowiednim klimacie stworzonym przez kierownictwo firmy, ma dla personelu duże znaczenie. Ich wydajność na pewno będzie większa w sytuacji, gdy zostanie im zapewnione bezpieczeństwo w pracy oraz wystarczające zarobki.<sup>7</sup>

W chwili obecnej mamy do czynienia z szybkim postępem technologicznym i cywilizacyjnym, które to czynniki determinują konieczność wprowadzania bieżących zmian w organizacjach. Każda zmiana spotyka się z reakcją pracowników, którzy są kluczowym elementem decydującym o powodzeniu lub fiasku wprowadzanych zmian. Zanim, zatem przystąpi się do ich realizacji, należy wszystko dokładnie przemyśleć i przygotować się do przeprowadzenia tego procesu w taki sposób, aby pracownicy w nim świadomie i ze zrozumieniem współuczestniczyli. Akceptacja innowacji z ich strony jest kluczem do sukcesu wprowadzanych zmian.

Analiza różnego rodzaju bodźców nastęrcza pytanie, które z nich są najważniejsze, które zaś nieistotne z punktu widzenia skutecznej motywacji. Jednoznacznej odpowiedzi nie

<sup>7</sup> Kuc B., Zarządzanie doskonale, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s.270



ma, ale wiadomym jest, iż skuteczność bodźców materialnych jak i niematerialnych zależy w dużej mierze od tego, w jakim stopniu zaspokajają one potrzeby odczuwane przez pracowników. Bodźce materialne są w stanie zaspokoić większość potrzeb, z wyjątkiem potrzeby kontaktów i samorealizacji, które z kolei są zaspokajane przez środki niematerialne. Menedżerowie, aby mogli skutecznie motywować swoich pracowników, powinni korzystać zarówno z jednej jak i drugiej formy zachęcania do efektywniejszej pracy, w zależności od danej sytuacji, różnicując proporcje pomiędzy nimi.

## **2. Organizacja pracy jako forma motywacji**

Zanim przejdziemy do omówienia organizacji pracy jako formy motywacji, należy przytoczyć definicję organizacji. Na potrzeby tej pracy wybrano definicję, spośród wielu innych, która w sposób w miarę nieskomplikowany oddaje istotę organizacji. J. M. Pfiffher i F. P. Sherwood przyjmują, że „organizacja jest zespołem sposobów, dzięki którym duże grupy ludzi – zbyt liczne, aby mogli oni pozostawać we wzajemnym, ścisłym i bezpośrednim kontakcie, a uwikłanych w strukturę o dużej złożoności – utrzymują stosunki w procesie świadomego i systematycznego ustalania i wykonywania wzajemnie akceptowanych celów”<sup>8</sup>.

W kontekście przytoczonej definicji należy zastanowić się, czym jest organizacja pracy. Na pewno organizacja ta, jest nierozzerwalnie związana z działalnością człowieka. Wiadomym jest, że o ostatecznych wynikach działania człowieka, w porównywalnym stopniu, co technika, czy technologia wytwarzania, decyduje również zorganizowanie samego procesu wytwarzania – czyli organizacja pracy. Stwarza ona warunki do realizacji zadań w określonym czasie i na określonym poziomie oraz gwarantuje prawidłowe wykorzystanie potencjału ludzkiego (np. kwalifikacji, doświadczenia itp.), a także owoców ich pracy. Podstawowym zadaniem tej organizacji, jest taki dobór pracowników, ich zespolenie i rozmieszczenie w procesie pracy, aby realizacja zadania była możliwa, przy jak najmniejszych nakładach pracy i środków rzeczowych.

Istota organizacji pracy powoduje, iż daje menedżerowi możliwość takiego jej wykorzystania, aby zafunkcjonowała jako wszechstronna, a jednocześnie względnie tania forma motywowania ludzi do pracy, pozwalająca jednocześnie na faktyczny udział pracowników w zarządzaniu swoją pracą.

---

<sup>8</sup> Ludy P., Budowanie zysku. Jak obniżyć koszty nie redukując zatrudnienia, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 78

Wartość motywacyjna organizacji pracy może być różna i uzależniona od rozwiązań zastosowanych w sferze organizacyjnej. Przez długi czas głoszono pogląd, iż najlepsza organizacja pracy to ta, która jest w stanie zagwarantować<sup>9</sup>:

- a. głęboki podział operacyjny;
- b. wysoką specjalizację wykonawców;
- c. wyraźny rozdział funkcji koncepcyjnych, przygotowawczych, wykonawczych i kontrolnych.

Uważano zatem, że daleko posunięty podział pracy pozwala na zwiększenie jej efektywności. Stwierdzono, że dla każdego zadania istnieje tylko jedna metoda jego wykonania, którą ustala tylko kierownictwo, kierując się zasadą, iż wykonanie zadania jest tym prostsze, im uboższą posiada treść pracy. Zakładano, że tylko tą metodą można osiągnąć zgodność celów kierownictwa i bezpośredniego wykonawcy.

Obecnie wzrost poziomu kwalifikacji i posiadanego wykształcenia wśród pracowników spowodował, iż obok wynagrodzenia za wykonywaną pracę, domagają się oni realizacji także innych potrzeb. Nie wystarczy im zapewnić poczucie bezpieczeństwa czy też zadbać o ich potrzeby fizjologiczne, konieczne jest również umożliwienie realizacji takich potrzeb jak<sup>10</sup>:

- a. rozwoju, to znaczy wykorzystania i dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji;
- b. zmiany, wyrażającą się poprzez chęć robienia czegoś nowego lub innego, przełamującego znużenie i monotonię;
- c. odpowiedzialności, wyrażającą się w dążeniu do samodzielności i potwierdzenia swojej wartości;
- d. orientacji w problemach jednostki organizacyjnej, w której pracuje (pragnie dostępu do informacji);
- e. szacunku i uznania.

Wskazane powyżej potrzeby i chęć ich realizowania można wykorzystać, jako narzędzia skutecznego pobudzania człowieka do bardziej efektywnego realizowania zadań zleconych mu do wykonania w procesie pracy. Organizacja pracy może stać się podstawą motywacji wewnętrznej tylko w takiej sytuacji, gdy kierownictwo zastosuje takie formy

---

<sup>9</sup> Mendel T., Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwami, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s.101

<sup>10</sup> Weber R., Zasady zarządzania organizacjami, Wyd. PWE, Warszawa 1995, s. 80

organizacji pracy, które posłużą do zaspokojenia oczekiwań pracowników wobec pracy, a ponadto zapewnią im możliwość samorealizacji, pozwolą zatem uzyskać satysfakcję z wykonywanej pracy – pojawi się człowiek zadowolony z pracy.

Duże znaczenie dla motywacyjnego charakteru organizacji pracy ma partnerstwo w zespole, gdyż oznacza likwidację tradycyjnych hierarchicznych zależności między kierownikiem, a pracownikiem. Oznacza to, że kierownik staje się równorzędnym członkiem zespołu, pierwszym wśród równych, wyróżnia go jedynie funkcja reprezentowania zespołu na zewnątrz, a współdziałanie wszystkich członków zespołu w procesie podejmowaniu decyzji zwiększa jego kreatywność (następuje naturalne zwiększenie ilości możliwych wariantów zaproponowanych rozwiązań i pomysłów). Sprzyja to poprawie jakości wypracowanych decyzji i wprowadzenia ich w życie (jedność autorstwa pomysłu i jego wykonania).

Dla grupowych form organizacji pracy ważne są ponadto takie składniki jak: możliwość udziału w ustalaniu wysokości zarobku, a następnie jego podziału, czy też dobrowolne uczestnictwo w grupie. Dochodzi wtedy do wzmocnienia stosunków międzyludzkich, a to z kolei prowadzi do rozwoju aktywności, otwartości we wzajemnych kontaktach i budowaniu obustronnego zaufania. Sprzyja to pełniejszemu zaangażowaniu się w pracę, poprawie jej jakości i dbałości o nią oraz wyższej jej wydajności.

### **3. Zakończenie**

Osiągnięcie zgodności między oczekiwaniami pracowników i pracodawców nigdy nie należało do łatwych. Pracodawca chciałby widzieć pracownika poświęcającego całe swoje siły i wszystkie posiadane umiejętności dla wykonywanej pracy. Pracownik z kolei, oczekuje od pracodawcy, iż ten zapewni mu godną płacę, pozwalającą na utrzymanie nie tylko jego, ale i posiadanej przez niego rodziny, a ponadto stworzy mu godne warunki pracy i ofiaruje takie miejsce w organizacji, aby mógł w niej realizować także swoje cele niematerialne.

Duże znaczenie dla motywacyjnego charakteru organizacji pracy ma partnerstwo w zespole, gdyż oznacza likwidację tradycyjnych hierarchicznych zależności między kierownikiem, a pracownikiem. Oznacza to, że kierownik staje się równorzędnym członkiem zespołu, pierwszym wśród równych, wyróżnia go jedynie funkcja reprezentowania zespołu na zewnątrz, a współdziałanie wszystkich członków zespołu w procesie podejmowaniu decyzji zwiększa jego kreatywność (następuje naturalne zwiększenie ilości możliwych wariantów zaproponowanych rozwiązań i pomysłów). Sprzyja to poprawie jakości wypracowanych decyzji i wprowadzenia ich w życie (jedność autorstwa pomysłu i jego wykonania).

Dla grupowych form organizacji pracy ważne są ponadto takie składniki jak: możliwość udziału w ustalaniu wysokości zarobku, a następnie jego podziału, czy też dobrowolne uczestnictwo w grupie. Dochodzi wtedy do wzmocnienia stosunków międzyludzkich, a to z kolei prowadzi do rozwoju aktywności, otwartości we wzajemnych kontaktach i budowaniu obustronnego zaufania. Sprzyja to pełniejszemu zaangażowaniu się w pracę, poprawie jej jakości i dbałości o nią oraz wyższej jej wydajności.

W omawianym materiale przedstawiono tylko dwa rodzaje motywacji pozapłacowej, zdając sobie sprawę że występuje jeszcze szereg innych.

### **Literatura**

1. Gierzkowska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE,  
i. Warszawa 1997
2. Hofstede G., *Kultura i organizacja*, PWE, Warszawa 2000;
3. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza AGH,  
Warszawa 1997
4. Kuc B., *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2008;
5. Lanz L., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995;
6. Ludy P., *Budowanie zysku. Jak obniżyć koszty nie redukując zatrudnienia*,  
Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000
7. Mendel T., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwami*, Wyd. Akademii  
Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002;
8. Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna a Wolters Kluwer business,  
Warszawa 2010;
9. Weber R., *Zasady zarządzania organizacjami*, Wyd. PWE, Warszawa 1995

### **Recenzenci**

**dr inż. Czesław Ochenduska**

**dr inż. Zbigniew Dubrawski**

**SŁOWA KLUCZOWE:** motywowanie; niematerialne; organizacja pracy; pracownicy; pieniądze; przełożony;

### **Streszczenie**

W artykule pod tytułem „Pozapłacowe formy pobudzania motywacji” na wstępie przedstawiono wybrane metody w pozapłacowym pobudzaniu motywacji wśród pracowników, które niekiedy są ważniejsze niż motywowanie finansowe. W pierwszej części przedstawiono w jaki sposób można zmotywować pracownika używając do tego niematerialnych form. Do najważniejszych form pozapłacowych motywacji należą: awans, pochwała, poszerzenie zakresu samodzielności, przydzielanie bardziej ambitnych i odpowiedzialnych zadań oraz dobre relacje na płaszczyźnie pracownik- kierownik. Skuteczność motywacji pozapłacowej zależy od tego, w jakim stopniu zaspokaja ona potrzeby odczuwane przez pracowników. Natomiast rola dobrego menedżera powinna polegać na umiejętnym wykorzystaniu zarówno środków materialnych, jak i niematerialnych do zachęcania pracowników do efektywniejszej pracy. W drugiej części przedstawiono jak istotne znaczenie ma właściwa organizacja pracy, której celem jest stworzenie takich warunków do realizacji zadań, aby w określonym czasie i na określonym poziomie, przy wykorzystaniu potencjału ludzkiego, przy jak najmniejszych nakładach pracy i środków rzeczowych, realizacja zadania była możliwa. Istota organizacji pracy powoduje to, że daje menedżerowi możliwość takiego jej wykorzystania, aby zafunkcjonowała jako wszechstronna, a jednocześnie względnie tania forma motywowania ludzi do pracy, pozwalająca jednocześnie na faktyczny udział pracowników w zarządzaniu swoją pracą. Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji, orientacji w problemach jednostki organizacyjnej, w której pracują, odpowiedzialności, wyrażającej się dążeniem do samodzielności, szacunku i uznania, pobudza ludzi do bardziej efektywnego realizowania zadań zleconych im do wykonania w procesie pracy.

Dla motywacyjnego charakteru organizacji pracy ogromne znaczenie ma partnerstwo w zespole, oznacza to, że kierownik staje się równorzędnym członkiem zespołu, wyróżnia go jedynie funkcja reprezentowania zespołu na zewnątrz. Sprzyja to poprawie jakości wypracowanych decyzji i wprowadzenia ich w życie.

## **Summary**

At the beginning of the article 'Non –financial forms of incentives' were presented the selected methods concerning non financial incentives. These methods are sometimes more important than financial ones. In the first part were presented the ways to motivate an employee with the use of non – financial methods. Among the most important are promotion, commendation, allocation of more ambitious and responsible tasks, and good relationship between a manager and an employee. The effectiveness of non – financial incentives depends on as to what extent they meet the employees' needs. However, a good manager should in a skillful way take advantage of both financial and non – financial incentives to encourage employees to work more efficiently. In the second part was presented the significant role of a proper management which is the key to the preparation such conditions which enable to perform tasks in due time and at appropriate level with the use of human potential and small amount of work and materials. The point of a good work management is that it gives a manager the possibility to use it as a versatile and at the same time cheap work incentive method which allows managers to engage their employees in the management of their work. The provision of development possibilities, qualification improvement, insight in the current situation of the company, responsibility which manifests itself in the workers' independence and respect and esteem stimulates people to more efficient task performance. Good relations in a team play an enormous role in incentive work management which means that a manager becomes an equal partner in a team and only his representative function differs him from the others. This leads to the increase in the quality of elaborated decisions and facilitates putting them into operation.