

SCHYLEK FINANSOWO-PREMIOWYCH SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH

1. Wstęp

Przy budowie świątyni pracowało trzech murarzy. Każdy spośród nich zapytany, czym się zajmuje odpowiadał w odmienny sposób. Pierwszy stwierdził, że układa cegły, bo mu za to płacą od każdej ułożonej sztuki. Drugi odrzekł, że buduje mury według poleceń osoby nadzorującej. Trzeci powiedział, że stara się jak najlepiej budować świątynię ku chwale wyższych idei.

Każdy spośród murarzy dla zewnętrznego obserwatora wykonywał zbliżoną pracę, jednak jak wynika z ich wypowiedzi, postrzegali ją w odmienny sposób. Pierwszy podkreślił aspekt związany z zarobkami – im więcej cegieł ułoży, tym wyższe otrzyma wynagrodzenie. Drugi wskazał na konieczność wypełniania wytycznych od przełożonego. Trzeci podkreślił, że zależy mu, by wykonać swoją pracę najlepiej jak to będzie możliwe, widzi cel swojej pracy i sprawia wrażenie dumnego z tego, co robi.

Co więc odróżnia tych trzech pracowników? Można dostrzec rozbieżności w nastawieniu do podejmowanych zadań, poczuciu celowości przy wykonywaniu danej czynności lub jego braku. Nasuwa się pytanie, w czym człowiek upatruje źródła motywacji do pracy, do podejmowania codziennych czynności, angażowania się w nowe przedsięwzięcia?

Na organizację składają się jednostki (murarze), które wspólnie tworzą zespół. Zaangażowanie oraz chęci do pracy uzależnione są od stopnia zmotywowania, dlatego tak ważna jest znajomość prawidłowości, które w procesie zarządzania oraz motywowania są kluczowe. Fachowa wiedza w tym zakresie umożliwia menedżerom kierowanie zespołem w taki sposób, by wspólne wysiłki przynosiły jak najlepsze rezultaty i korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla każdego pracownika z osobna oraz by zespoły składały się z murarzy, którzy swoją pracą będą wznosili firmę i jej renomę.

2. Motywacja

Motywacja stanowi proces wyboru, jakiego dokonują ludzie między różnymi zachowaniami i formami aktywności, aby urzeczywistnić cele będące wynikiem cenionych przez nich wartości, a więc tego, co jest godne pożądanego i co ma rzeczywistą bądź wyobraźną zdolność do zaspokajania odczuwalnych potrzeb i aspiracji [9, s. 8].

Motywacja wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania. Ma to miejsce wtedy, kiedy osiągnięcie celu postrzegane jest przez człowieka jako użyteczne, a prawdopodobieństwo jego realizacji jest wyższe od zera.

2.1. Modele motywacji

Według Stonera i Wankela [13] teorie motywacji można uporządkować w trzech modelach:

- a) **Model tradycyjny** – powiązany z podejściem reprezentowanym przez F.W. Taylora, który propagował stosowanie tzw. bodźcowego systemu płac. To pieniądź stanowi główną siłę motywacji, a myśl przyświecająca kierownikom to: „im więcej zrobisz, tym więcej zarobisz”. Zwolennicy tego modelu zakładali, że praca jest czymś nieprzyjemnym, pieniądź jest na pierwszym miejscu, a charakter pracy jest kwestią drugoplanową, nie dostrzegali też innych czynników motywacyjnych.
- b) **Model stosunków międzyludzkich** – podłoże dla tego modelu wywodzi się z badań prowadzonych przez E. Mayo, dotyczących wpływu warunków pracy na wydajność pracowników. Poza motywowaniem płacowym, należy wziąć także pod uwagę potrzeby społeczne pracowników, podkreślając im, że są kimś ważnym i potrzebnym w organizacji. Badacze zwrócili uwagę na powstające nieformalne grupy pracownicze, o pewnej strukturze wewnętrznej, które mogą także wpływać na zachowania oraz motywację pracowników, niekoniecznie w sposób oczekiwany przez pracodawcę. Powstawanie grup pracowniczych umożliwia uruchomienie społecznego uzgadniania usprawiedliwień, dla zachowań niepożądanych z punktu widzenia organizacji. Model ten zakładał przyznanie pracownikom pewnego zakresu swobody przy podejmowaniu decyzji oraz informowanie o planach oraz poczynaniach kierownictwa. Oczekiwano, że pracownicy będą darzyli swoich przełożonych autorytetem z racji uczynienia kroku w ich kierunku. Przez cały czas dążono jednak do tego, by pracownicy aprobowali to, co narzucają im ich przełożeni. Tego typu praktyki bardzo łatwo mogą stać się gruntem dla uzgadniania usprawiedliwień oraz rozwoju anomii pracowniczej.
- c) **Model zasobów ludzkich** – wiąże się z zachęcaniem pracowników do współdziałania w życiu organizacji. Model ten zakłada zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika w kwestiach podejmowania decyzji oraz wykonywania zadań.

Chcąc efektywnie kierować jednostkami oraz zespołami w organizacji, ważny jest dobór odpowiednich instrumentów, adekwatnych do panującej sytuacji. Najistotniejszym czynnikiem jest umiejętność bycia przewodnikiem, liderem zespołu, a nie tylko jego zarządcą [7].

2.2. Motywacja w ujęciu Total Quality Management (TQM)

Motywacja personelu opiera się na zindywidualizowanym podejściu menedżera do pracownika, zrozumieniu potrzeb i oczekiwań oraz stworzeniu odpowiednich warunków pracy, dzięki czemu wykonywane przez niego zadania mogą

stać się podstawą realizowania własnych celów. Kierownictwo powinno nagradzać wszystkich pracowników, którzy pozytywnie wykonają zadanie pochwałą słowną, ale również zwiększeniem zakresu samodzielności, ograniczeniem dyscypliny formalnej, dodatkowymi wynagrodzeniami, nagrodami rzeczowymi czy awansem. Autor podtrzymuje, że wyróżnienia takie zwiększają motywację do działania, powodując także wzrost ilości dobrze wykonanych zadań oraz zwiększenie zadowolenia z pracy. Proces motywowania stanowi narzędzie do osiągnięcia większej sprawności oraz efektywności w działalności gospodarczej. Na wykonanie zadania powierzonego pracownikowi składają się takie cechy osobiste jak zdolności i doświadczenie, pomoc ze strony organizacji, zasoby i technologie oraz wysiłek włożony w daną pracę. Klucz do motywacji stanowią osobiste uzdolnienia oraz potrzeby i cele pracownika. Motywacja zależy w dużym stopniu od uzyskanego wyniku końcowego. Jeśli wykonane zadanie przyniesie wynik pozytywny, wzrośnie satysfakcja pracownika, a także zwiększy się jego motywacja. W przeciwnym wypadku niezadowolony pracownik zmniejszy swoją motywację. Niski poziom lub brak tego czynnika pociągnie za sobą mniejszą dbałość, niesolidarność, nieterminowość i brak koncentracji, negatywnie odbijające się na kondycji całej firmy, na skutek czego obniży się poziom świadczonych usług, handlu czy produkcji.

TQM postrzega motywację jako siłę potencjalnego wzrostu firmy. Jej rozwój uwarunkowany jest tym, czy zarząd przedsiębiorstwa zadba o umiejętne zarządzanie podwładnymi, w kierunku wydajnej pracy oraz przyczyni się do wyeliminowania destrukcyjnych wpływów, jakie mogłyby obniżać motywację personelu.

Istotne znaczenie posiada także polityka firmy, która w znacznym stopniu może wpłynąć na zmniejszenie frustracji i nadmiernych oczekiwań. Zauważono, iż czynniki wywołujące niezadowolenie, pozytywnie akceptowane nie wpływają na zadowolenie, lecz tylko redukują poziom niezadowolenia [11].

2.3. Czynniki wpływające na poziom motywacji

Cele, do których dążą ludzie można ująć w dwóch płaszczyznach: po pierwsze są to cele materialne (np. płaca), po drugie cele niematerialne (np. satysfakcja). Celem przyświecającym pracownikowi może być uzyskanie nagrody, na przykład w postaci uznania (tzw. nagroda wewnętrzna, która wynika z doświadczenia pracownika) lub podwyżki płacy (tzw. nagroda zewnętrzna, która wynika z czynników niezależnych od pracownika).

M. Kosewski [7] wskazuje również na analogiczny do powyższego podział dążeń człowieka, są to: potrzeba korzyści oraz potrzeba godności. Potrzeba korzyści wynika z aspektów fizjologii organizmu, natomiast potrzeba godności zakorzeniona jest w strukturze „ja”, a jej zaspokojenie dokonuje się poprzez wybór wartości. Potrzeba korzyści uruchamiana jest w sytuacji deprivacji (braku) ważnych dla organizmu bodźców (pokarmu lub np. posiadania jakiś przedmiotów) natomiast potrzeba godności jest stanem dążenia do czegoś. Zaspokojenie potrzeby godności generuje wewnętrzną satysfakcję określaną także jako konsonans godnościowy. Samo pojęcie konsonansu godnościowego

należy rozumieć jako zgodność między obrazem samego siebie – „jaki jestem”, a zachowaniem człowieka – „w jaki sposób postępuję”.

- a) Czynniki motywujące: możliwość eksponowania osiągnięć, jasny zakres odpowiedzialności, jasna ścieżka kariery, wyrażanie uznania, znaczny wkład w działalność firmy, udział w procesie definiowania celów, nagradzanie współpracy.
- b) Czynniki zmniejszające motywację: płaca, warunki pracy, polityka przedsiębiorstwa, zastraszanie pracowników przez kierownictwo.

2.3.1. Płaca jako czynnik motywacyjny

Powszechnie uznaje się, że ludzie pracują, ponieważ zależy im na zarobkach i w takim rozumieniu pieniądź stanowi główną siłę napędową podejmowanych działań. Dążenie ku polepszeniu statusu materialnego wynika z chęci posiadania dóbr. Płaca może stanowić środki niezbędne do życia, jak również być narzędziem mającym pobudzać pracowników do wzmożonego wysiłku. Umiejętne stosowanie bodźców materialnych może stymulować zachowania pracowników tak, by przyczyniało się to do wzrostu efektywności ich działań.

Wartość czynników płacowych wynika z tego, że:

- a) mają znaczenie ekonomiczne, ponieważ są środkiem dostępu do dóbr,
- b) stanowią potwierdzenie własnej wartości i użyteczności dla społeczeństwa w oczach własnych, jak również otoczenia (takie ujęcie może być zgubne, gdyż człowiek znajdujący się pod społeczną presją często internalizuje korzyści w miejscu, gdzie powinny znaleźć się wartości, zaspokajając swoją potrzebę godności przy użyciu wartości instrumentalnych) [8].

Tradycyjne ujęcie motywacji oparte jest na założeniach tzw. naukowej szkoły organizacji Taylora. Początkowo motywowanie polegało na stosowaniu środków przymusu: fizycznego, psychicznego oraz administracyjnego (kara i strach). Z czasem zaczęto stosować inne metody, jak perswazję i zachęty. Taylor za najlepszy środek motywacji uznawał pieniądze. Odwoływał się do idei człowieka *homo economicus* – co oznacza, że będzie wykonywał takie działania, w których efekcie otrzyma wyższe wynagrodzenie [6, s. 18].

Krytycy Taylora zwrócili uwagę na fakt, że trudno jest określić rzeczywisty wpływ bodźców materialnych ze względu na powiązanie ich z warunkami pracy, a poza tym inne czynniki, jak np. postawa w pracy, natura pracy, praca zespołowa czy szkolenia również mają charakter motywacyjny, a ich autor nie uwzględnił w swojej koncepcji.

2.3.2. Nagrody i kary jako czynniki motywacyjne – zarządzanie przy użyciu kija i marchewki

Nagrody oraz kary wpisane są w życie człowieka od momentu, kiedy przychodzi na świat, następnie poprzez wychowanie, a z czasem także w pracy zawodowej [8]. Udzielanie pracownikowi premii w swoim założeniu ma stanowić nagrodę oraz wzbudzać motywację do pracy. Okazuje się jednak, że wynagrodzenie w formie materialnej ma tendencję do utrwalania się, tym samym coś, co początkowo stanowiło wyróżnienie i nagrodę, z czasem postrzegane jest

przez pracownika jako oczywiste i oczekuje on coraz więcej i więcej, przy jednoczesnym zmniejszeniu wysiłku. Wnioskować można, że system premii będzie wzbudzał w pracowniku postawę roszczeniową.

W ujęciu zaproponowanym przez A. Bliklego [3] nagroda postrzegana jest jako pozytywne (dla obdarowywanego) wydarzenie, wykreowane i zapowiedziane wcześniej. Celem stosowania nagród jest wzmocnienie pożądanych zachowań, a tym samym spowodowanie, by pojawiły się one ponownie. Kara stanowi przeciwieństwo nagrody, jest czymś nieprzyjemnym, niepożądanym, stosowana jest w celu ograniczenia lub wyeliminowania niepożądanych zachowań. Zarządzanie kijem i marchewką, jako główne założenie przyjmuje, iż chcąc motywować ludzi do pracy niezbędne jest stworzeniu systemu nagród, które skłaniałyby ludzi do ich zdobywania. Wniosek, jaki można oprzeć na owym założeniu wskazuje, że motywem, którym kierują się ludzie zarówno w pracy, jak i w życiu codziennym jest motyw korzyści i chęć zdobywania dóbr materialnych.

Człowiek w celu zaspokojenia swoich codziennych, wielowymiarowych potrzeb staje przed koniecznością zgromadzenia odpowiedniej ilości środków materialnych. Potrzeba korzyści wynika z braku. Ów deficyt skłania osobę do podjęcia działań mających na celu jego zredukowanie, gdyż pociąga za sobą nieprzyjemny stan napięcia – określane jako dysonans. Kiedy napięcie zostaje zredukowane, brak przestaje występować, a potrzeba przechodzi w stan utajenia, aż do momentu, kiedy zostanie wzbudzona po raz kolejny [7].

Marchewką i kijem, czyli tym, co ma motywować do lepszej pracy, jest premia za wydajność i odebranie części wynagrodzenia za błąd popełniony w trakcie pracy [3]. Takie ujęcie sprowadza się do warunkowania instrumentalnego. Osoba, która otrzymała nagrodę (wzmocnienie) będzie dążyła do tego, by powtarzać przyjemne doznania temu towarzyszące, wytwarzając nawyk. Mechanizm motywacyjny polega na manipulowaniu nagrodą i karą w celu wzbudzenia motywacji do działania redukującego napięcie, wynikające z potrzeb podstawowych. Zarządzanie kijem i marchewką w organizacji sprowadza się do wprowadzania kontroli, stosowania systemu materialnego nagradzania oraz karania. Pracownik, który wywiąże się ze swoich zobowiązań oraz wykona coś ponad wymagania może liczyć na „cukierek” w postaci premii.

W powyższym ujęciu dążenia wynikające z potrzeb człowieka oraz cele organizacyjne rozmijają się wzajemnie. Człowiek stara się zaspokoić swoje braki, a kiedy mu się to uda motyw nie jest wzbudzany, lecz zanika. Wynika z tego, że premie nie tylko nie motywują pracowników, lecz mają skutek przeciwny do zamierzonego – demotywują. Długofalowo przyczynia się to do zmniejszenia jakości wykonywanej pracy, zaangażowania oraz identyfikacji z firmą. W myśl zasady: „apetyt rośnie w miarę jedzenia”, ludzie oczekiwali będą coraz większych premii, staną się bardziej roszczeniowi. Ponieważ spełnienie owych żądań jest niemożliwie z punktu widzenia organizacji, stanowi to przyczynę coraz większego niezadowolenia oraz rozwoju anomii.

Skoro zaspokajanie potrzeb pracowniczych ma charakter demotywujący, to może wzbudzenie depriacji doprowadzi do wzmożonego wysiłku, by ów brak zaspokoić? Pojawia

się ryzyko, że nawet, jeśli motywacja zostanie wzbudzona, to będzie to wynikało wyłącznie z chwilowej potrzeby i wraz z jej zaspokojeniem zaniknie, a cele organizacyjne zostaną zepchnięte na drugi plan. Manipulowanie pensją podstawową przy równoczesnym zachęcaniu do zdobywania premii drastycznie podwyższa potrzebę korzyści. Wytwarza się przy okazji pracownikowi sytuację upokorzenia. Chcąc uzyskać premię, człowiek zmuszony jest (w domyśle) do nieetycznych posunięć, by wybić się w wyścigu szczurów. Konsekwencją wpływającą z podobnych zachowań i strat firmy są: utrata klientów, spadek zaufania do firmy, pogorszenie renomy – tzw. czarny PR. Blikle proponuje uśrednienie i dodanie premii do pensji podstawowej, która przydzielona jest do stanowiska na podstawie długości stażu, potrzebnych umiejętności, wartości pracownika na rynku pracy i możliwości organizacji [3].

Kara nie eliminuje niepożądanych zachowań, lecz chwilowo je tłumi. Stosowanie kar zmniejsza dobrowolny wkład pracy osoby, traci ona zapał, by wykonywać jakiegokolwiek czynności poza narzuconymi obowiązkami, a i te wykonuje bez zaangażowania.

Wniosek, jaki się nasuwa wskazuje, że zarówno kary, jak i nagrody wpływają na obniżenie motywacji pracowników.

2.4. Pozafinansowe czynniki motywacyjne

Współcześnie coraz częściej „słyszysz się”, że motywowanie od dawna nie jest podporządkowane zasadzie: „bodziec = reakcja”. Powinno natomiast opierać się na stworzeniu takich warunków pracy, aby pracownik motywowany wewnątrznie sam chciał wykonywać powierzone mu zadania, co więcej, by nie wynikało to ze strachu lub konieczności, lecz z poczucia przynależności do firmy, identyfikowania się z nią oraz z kluczowymi wartościami. Stąd wynika potrzeba, aby bodźce materialne (przyznawane za pracę ilościową) uzupełnić czynnikami niematerialnymi, takimi jak: budowanie klimatu i kultury firmy, które sprawią, że ludziom towarzyszyć będzie satysfakcja, elementy partycypacji, by mogli poczuć radość współtworzenia swojego miejsca pracy oraz nagrody symboliczne (przyznawane za jakość pracy). Modele motywacji oparte na zarządzaniu podmiotowym, w których stawia się na człowieka na współdziałanie i kulturę organizacyjną, a w drugiej kolejności na efekty liczbowe, mogą przyczynić się do wzrostu zaangażowania oraz autentycznego związania pracownika z firmą. Co więcej, są to metody tańsze, jednak na efekty trzeba czekać dłużej.

Bolesław Kuc [8, s. 265] wskazuje, że wszelkie zachowania ludzkie są „czymś” motywowane. Problem, z którym przychodzi się zmierzyć menedżerom wynika z tego, że o ile ludzie nie są motywowani przez innych, motywują się sami. *Strategia motywacji nie sprowadza się zatem do manipulowania innymi, lecz raczej jest planowym i świadomym wytwarzaniem pozytywnego klimatu, w którym naturalny proces motywacji będzie orientował się na – stopione w jedno – cele osobiste pracowników i cele firmy.*

Bodźce niematerialne mogą mieć większe znaczenie motywacyjne niż materialne, ponadto sprawują rolę czynników zachęcających:

- a) jako narzędzia wspierające bodźce materialne,
- b) jako bodźce autonomiczne, stosowane niezależnie od materialnych.

Jako główne pozamaterialne środki motywacyjne można uznać: pochwały, awanse, zwiększenie autonomii pracownika, poszerzenie zakresu samodzielności, odpowiedzialności, przydzielanie ambitniejszych zadań, odpowiednie traktowanie pracowników, dobre relacje oraz komunikacja z przełożonymi, nagrody symboliczne – dyplomy, publiczne wyróżnienie, gadzety firmowe.

Zbudowanie pozafinansowego systemu motywacji, pomaga organizacji skutecznie zdobyć lojalność i zaangażowanie pracowników. Polega na nagradzaniu pracowników za dobrą pracę, stwarzając im podstawy, by czuli się częścią całej firmy, przy zagwarantowaniu stabilności zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy. Narzędzia motywacji pozafinansowej są bezpośrednio nieprzeliczone na pieniądze. Odwołują się natomiast do bardziej złożonych potrzeb człowieka, takich jak potrzeba osiągnięć czy przynależności. Motywacja pozafinansowa zależy w dużej mierze od doświadczenia w zarządzaniu ludźmi kadry menedżerskiej oraz od systemów zarządzania zasobami ludzkimi, którymi dysponuje firma (np. ścieżki kariery, model kompetencji) [10].

Krytycy takiego ujęcia wskazują na fakt, że wielu pracowników nie ma zaspokojonych podstawowych potrzeb, które są gwarantowane przede wszystkim poprzez odpowiedni poziom płacy zasadniczej. Potrzeba korzyści powinna być zaspokojona na godziwym poziomie, zdolnym do zaakceptowania przez pracowników i zaspokojenia ich potrzeb podstawowych.

4. Zarządzanie przez wartości, zjawisko anomii oraz etos pracowniczy

W najprostszym ujęciu anomia jest sytuacją, w której istnieją pewne wartości, jednak ludzie nie kierują się nimi. Osoba, której osobista godność nie jest zaspokojona w wystarczającym stopniu, odczuwa brak, rodzaj deprywacji. Staje wtedy przed koniecznością wyboru między będącymi ze sobą w opozycji dążeniami. Czy podążać za wartością, czy wybrać korzyść. Naturalnie motyw korzyści nie stanowi sprzeczności wobec motywu wartości, istnieją jednak sytuacje, w których oba te motywy wzajemnie się wykluczają, a sytuacja taka określana jest jako sytuacja pokusy. Konflikt wzajemnie wykluczających się dążeń generuje dysonans (jest to stan przeciwny względem konsonansu godnościowego). Sięgnięcie po korzyść odbywa się kosztem wartości, natomiast zachowanie niezgodne z cenionymi wartościami przyczynia się do utraty korzyści [7].

Jeżeli w zespole pracowników powtarzają się sytuacje pokusy, przy jednoczesnym dostarczaniu przez firmę pretekstów do uzgodnień społecznych – np. przez niegodne, nieprzyjemne, nieuczciwe odnośnienie do pracowników, kontrahentów lub klientów – stanowi to idealny grunt dla rozwoju zjawiska anomii.

Etos pracowniczy to styl zaspokajania potrzeby godności w środowisku pracy. Jest on kształtowany poprzez kulturę organizacyjną firmy. Polega na powiązaniu wykonywania czynności pracowniczych z zaspokajaniem godności własnej pracownika. Składa się na niego zbiór zasad opartych

na wartościach cenionych przez pracowników. Główne założenie wskazuje, że człowiek, oprócz podążania za korzyścią, dąży także do zaspokojenia potrzeby godności własnej. Tym samym koncepcja etosu, który wynika z zarządzania przez wartości różni się od materialnego zarządzania kijem i marchewką.

Charakterystyczne jest tu nastawienie na człowieka, a nie na wynik liczbowy. Etos w pracy ma szansę powstać, kiedy firma zarządzana jest podmiotowo (przez wartości). Taki styl zarządzania pociąga za sobą nadanie emocjonalnego znaczenia pracy, co wpływa na ogólnie pojętą atmosferę wśród ludzi, a także na poziom zmotywowania. Ludzie, których wartości są cenione lubią swoją pracę, czują się w niej potrzebni i docenieni, swoje obowiązki wykonują z większym zaangażowaniem. Firma zarządzająca pracownikami podmiotowo tworzy tzw. Kodeks Etyczny, który stanowi zbiór kluczowych dla wartości oraz na których opiera się misja i wizja przedsiębiorstwa kreujące jego tożsamość na rynku. Zarządzanie przez wartości przekłada się także na szacunek, jakim pracownicy darzą swojego pracodawcę, wzajemną lojalność oraz zmniejszenie niepożądanego zjawiska anomii.

Pracowniczy etos organizacji to: *wynik rozłożonego w czasie działania wedle pewnej jasno określonej strategii, promującej warunki sprzyjające rozwojowi samokontroli, dyscypliny i jakości pracy. Pozwala oprzeć renomę organizacji i jej wizerunek «zewnątrzny» na stabilnej podstawie, daje szansę stawienia czoła wyzwaniom czasu i decyduje o jakości działań organizacji* [7].

W tym miejscu mogę nawiązać do wstępu niniejszej pracy, w którym przywołałam historię trzech murarzy. Tylko ostatni spośród nich dostrzegł sens swojej pracy i wykonywał ją przykładowo. On jeden pracę uznał za wartość samą w sobie, tym samym pracując zaspokajał swoją potrzebę godności i czerpał satysfakcję (konsonans godnościowy) z tego, co robił.

4.1. Zarządzanie przez wartości – Management by Values (MBV)

System wartości oraz zachowania organizacyjne stanowią nierozdzielalną część kultury organizacyjnej każdej firmy. Na kulturę organizacyjną składają się zasady, na podstawie których kierownictwo firmy ma możliwość kontrolowania, utrzymywania oraz rozwijania procesu komunikacji pomiędzy klientami a pracownikami, pracownikami oraz ich pracodawcami, co wpływa na efektywniejsze funkcjonowanie organizacji. Kultura organizacyjna wpływa na kształtowanie się wartości oraz norm kluczowych dla przedsiębiorstwa, co przekłada się na etykę zachowania oraz rzutuje na wizerunek firmy, ponadto wyznacza, jakie zachowania są charakterystyczne dla firmy.

Wartości wynikające z kultury organizacyjnej mogą wpływać na motywację pracowników, aby realizować przyjętą strategię, a także stanowić wskazówki przy formułowaniu celów i misji firmy. Istotne miejsce zajmują wartości firmowe, wpływają one na zachowania w organizacji, a utożsamianie się z nimi pracowników oraz kierownictwa ma związek z identyfikacją z firmą. Identyfikacja przekłada się na poziom zmotywowania pracowników do pracy, co umożliwi realizowanie celów oraz rozwój organizacji.

Tym samym zarządzanie przez wartości zakłada, że konieczne jest wyszczególnienie wartości, które będą cenne zarówno z punktu widzenia organizacji, ale także pracowników. Sprowadza się to do łączenia celów osobistych pracownika z wartościami przestrzeganymi w firmie [5].

Wartości organizacyjne rzutują na ogół na sprawność funkcjonowania organizacji, a co za tym idzie, na jej konkurencyjność na rynku. W takim ujęciu wartości stanowią konkretne narzędzia zarządzania i dotyczą: zarządzania partycypacyjnego, decentralizacji, radykalnych zmian, delegowania odpowiedzialności, spłaszczenia struktury organizacyjnej, otwartego przepływu informacji oraz usprawnienia metod zarządzania.

Wartości osobnicze rozumiane są w kontekście oczekiwań firmy względem pracowników oraz jako zinternalizowane przez pracowników. Są to:

- zasoby niematerialne jak: postrzeganie marki, ludzie i posiadane przez nich umiejętności, wiedza, kadra,
- elementy kultury korporacyjnej: dobra atmosfera, etos, innowacyjność, współpraca,
- propozycje rozwiązań operacyjnych (przychodowo-kosztowy model rozliczania poszczególnych działań, sprawna logistyka).

Do części wspólnej – **wartości organizacyjne oraz osobnicze** – zaliczane są: otwartość, kreatywność, współpraca, zorientowanie na wyniki, orientacja na sukces indywidualny, życzliwość w stosunku do innych, dążenie do harmonii i dobrych relacji, samodzielność działania, przestrzeganie tradycji i norm, zrozumienie i tolerancja, a także powstrzymanie się od działań negatywnych, nastawienia na przyjemności, dążenia do władzy nad innymi ludźmi.

Z punktu widzenia organizacji wykorzystywanie wartości odnosi się do: *tworzenia wizji i misji działania, umacniania kultury organizacyjnej, motywowania i integrowania pracowników, a także zarządzania zmianą i radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Dla pracownika natomiast wartości potrzebne są do samorealizacji, poszukiwania tożsamości, budowania przynależności, rozwijania kariery zgodnie z aspiracjami, kompasu moralnego, zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji, a także ciągłości w obliczu zmiany. Te dwa zbiory korzyści wzajemnie zazębiają się. Wynika z tego, że zadaniem kierownictwa jest harmonijne zaspokajanie zarówno aspiracji organizacyjnych, jak i potrzeb pracowniczych, aby pracować wspólnie dla czegoś, w co wierzą obie strony [12, s. 85].*

4.2. Wprowadzanie zarządzania godnościowego do organizacji

Zarządzanie przez wartości możliwe jest jedynie wtedy, gdy zostaną wyodrębnione wartości kluczowe z punktu widzenia organizacji oraz pracowników, a następnie zostaną zapisane w postaci formalnych procedur np. w Kodeksie Etycznym. Świadomość głównych wartości polega na ich wewnętrznej i zewnętrznej widoczności oraz postępowaniu w zgodzie z nimi pracowników firmy. Instytucjonalizacja głównych wartości związana jest ze stworzeniem możliwości utrwalenia nowych praktyk organizacyjnych (zachowań organizacyjnych wynikających z poszczególnych wartości) w postaci standardów, systemów, procesów i procedur działania w firmie [2].

Etapy:

1. Sprecyzowanie misji, celów i wartości ważnych dla organizacji.
2. Propagowanie misji i wartości wśród pracowników – możliwe, gdy organizacyjne cele przynajmniej częściowo pokrywają się z celami i dążeniami przedsiębiorstwa.

3. Dostosowanie codziennych działań do misji i wartości. Oprócz utworzenia Kodeksu Etycznego, istotne jest także zoperacjonalizowanie wartości, czyli określenie norm oraz wzorców zachowań, których organizacja oczekuje, a jakie są niepożądane w kontekście danej wartości. Samo przedstawienie wartości pracownikom nie gwarantuje, że ich interpretacja, np. uczciwości, będzie tożsama z ujęciem zaproponowanym przez organizację. Zatem zarządzanie przez wartości polega nie tylko na posiadaniu zgodnego systemu głównych wartości, ale również zgodnej ich interpretacji. Brak definicyjnej jasności może prowadzić do chaosu, niepewności oraz koncentrowania się na czynnościach, które zabierają czas z powodu niepewności, opóźnienia wydawania decyzji, konfliktów, a w konsekwencji spadku motywacji. Symptodem informującym, że wskazane jest ponowne zdefiniowanie wartości może być stagnacja, brak efektywności działania, wypalenie zawodowe pracowników oraz kierownictwa, brak realizacji celów firmy, a także zakłócenia komunikacyjne. Prowadzi to w konsekwencji do spadku zaufania do kadry kierowniczej, pesymizmu w działaniu.

Najbardziej skutecznym sposobem na komunikowanie wartości jest postępowanie kierownictwa. Mając na uwadze, że „przykład idzie z góry”, ważne jest, aby był on wzorem godnym naśladowania. Można także spisać wartości w formie deklaracji, by w razie rozbieżności móc się do takiego dokumentu odwołać. Komunikowanie o wartościach może także odbywać się za pośrednictwem broszur, gazetek, wydawnictw firmowych, ponadto przekazem ustnym w formie historii, anegdot bądź poprzez odwoływanie się do modeli kulturowych, wzorów, symboliki firmy.

Zarządzanie przez wartości uznawane jest za dziedzictwo kulturowe organizacji, które przekazywane jest kolejnym pracownikom, integrując ich tym samym z przedsiębiorstwem i wpływając na motywację do pracy. W innym ujęciu, zarządzanie przez wartości jest narzędziem wspomagającym zarządzanie zmianami oraz w sytuacjach kryzysowych, prowadząc ostatecznie do zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Zarządzanie Przez Wartości zyskuje obecnie coraz większą popularność i uznanie wśród umiających „patrzyć szeroko” oraz rozsądnych przełożonych. Zarządzanie firmą w ten sposób umożliwia osiągnięcie celów obopólnych – zarówno organizacyjnych, jak i każdego pracownika z osobna. Warto na koniec wspomnieć raz jeszcze główne założenia oraz wymogi kluczowe, by móc zarządzać pracownikami w sposób podmiotowy oraz jak stworzyć konkurencyjne przedsiębiorstwo na rynku, w którym pracownicy będą z zaangażowaniem podchodzili do powierzonych im obowiązków.

- W pierwszej kolejności należy dążyć do zmniejszania zjawiska anomii – dokonanie tego jest możliwe poprzez zablokowanie procesu społecznego uzgadniania usprawiedliwień oraz przerwanie ich. Ujawnienie zachowań uznawanych za niegodne, zaprzeczających wartościom wynikającym z Kodeksu Etycznego. Niedopuszczanie do stwarzania sytuacji upokorzenia pracowników, ograniczanie sytuacji stawiających ludzi przed koniecznością wyboru między korzyścią a wartością (w sytuacji pokusy), dbanie o optymalny poziom kontroli społecznej w celu wytworzenia samokontroli wśród pracowników.
- Ważne jest także eksponowanie misji i wizji firmy, które oparte są na wartościach firmowych – przyczynia się to do zwiększenia identyfikacji pracownika z firmą, sprzyja budowaniu tradycji oraz dobrego wizerunku przedsiębiorstwa.
- Stworzenie warunków, w których możliwe będzie podtrzymywanie wartości i norm wynikających z Kodeksu, np. poprzez organizowanie spotkań, zebrań w gronie pracowników. Przyczyni się to także do poprawy w zakresie komunikacji między pracownikami oraz kierownictwem, a także będzie szansą, do zabrania głosu, zgłoszenia propozycji, uzyskania informacji zwrotnej podczas takiego zebrania.
- Dbanie o znaki oraz symbole firmowe, które stanowią element rozpoznawczy firmy na rynku, ponadto mają związek z wartościami firmowymi. Wiąże się to także z dbałością o wizerunek firmy, w oczach klientów oraz pracowników.
- Zapewnienie warunków, w których pracownicy mogą zaspokajać swoją potrzebę godności, dzięki czemu wzrośnie także ich wewnętrzna motywacja, a praca stanowić będzie wartość samą w sobie. Możliwe jest to poprzez nadanie pracy emocjonalnego znaczenia, a także wprowadzenie nagród symbolicznych oraz niematerialnych, dzięki czemu pracownik ma szansę zostać doceniony oraz wyróżniony.
- Systemy nagradzania powinny być ustalone w sposób przemyślany tak, aby płaca zasadnicza była na godnym poziomie, a nagrody symboliczne stanowiły jej uzupełnienie.
- Niezmiernie istotne jest także zaplanowanie cyklu szkoleń, które będą podstawą dla rozwoju osobistego kadry zarządzającej oraz pracowników, dzięki którym możliwe będzie również skuteczniejsze zapobieganie występowaniu anomii oraz kreowanie stylu etosowego.
- Zmiany w kulturze organizacyjnej przyczyniają się także do zmian w sposobie myślenia i postępowaniu pracowników, a podmiotowe zarządzanie pracownikami sprawia, że zaspokajana jest potrzeba godności naturalnie występująca u każdego człowieka – on sam staje się w ten sposób kimś podobnym do trzeciego murarza z wspomnianej wcześniej przypowieści.

Literatura:

- [1] Bieniok H., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I*. Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
- [2] Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998.

- [3] Blikle A.J., *Doktryna Jakości*. Książka *in statu nascendi* udostępniona w domenie publicznej <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakości/DoktrynaJakości.pdf>, Warszawa 2009.
- [4] Dolan S.L., Richley B.A., Garcia S., Lingwam T., *Zarządzanie przez wartości*. „CEO Magazyn Top Menedżerów”, 09/2008, s. 44-46.
- [5] Fryzeł B., *Systemy wartości w przedsiębiorstwach*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 12/2004.
- [6] Jasiński Z., *Zarządzanie pracą*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- [7] Kosewski M., *Wartości, godność, władza*. Wydawnictwo Vizja Press&It, Warszawa 2008.
- [8] Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*. PTM. Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa 2008.
- [9] Penc J., *Decyzje menedżerskie. O sztuce zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2000.
- [10] Sikora J., *Motywowanie pracowników*. Wydawnictwo OWOPO, Bydgoszcz 2000.
- [11] Spychała M., *System TQM- Total Quality Management w przedsiębiorstwie*. Praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. Magdaleny Wyrwickiej, Poznań 2003.
- [12] Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2007.
- [13] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1992.

DECLINE OF FINANCIAL INCENTIVE AND BONUS SYSTEMS

Key words:

motivation, financial incentive, management by values, ethos, management by punishment and reward, anomy, dignity

Abstract:

This paper is an attempt to show the impact on staff material and financial motivation system. The work provides brief descriptions of various definitions of motivation and effects which a given type of motivation may have on individuals and, consequently, on the organisation. I have also referred to motivating employees through a system of rewards and punishments, and explain their attitudes perpetuate in the workforce. One of the negative effects of financial motivation is laying the foundation to anomy and lack of identification of employees' aims with company aims. To counter the anomie presented the concept of Management by values, whose main objective it is essential not to treat employees instrumentally and to enable them to take active part in creating systems of values and culture of the organisation. As a result of Management by values, ethos of the staff is observable. It contributes to better identification with the company, willingness to work and increases the profitability of the company.

Mgr Daria Pilawska
daria-pilawska@wp.pl