

Daria ROGOWSKA*

WSPÓŁCZESNE SYSTEMY MOTYWACYJNE W ORGANIZACJI I ICH SPECYFIKA W ŚWIETLE WYBRANYCH PROBLEMÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie współczesnych systemów motywacyjnych i ich specyfiki w organizacji. Tekst porusza wybrane problemy wspomnianej tematyki. Wykorzystano metodę Desk Reaserch, w ramach, której przeanalizowano dostępne pozycje literaturowe, których przedmiotem jest m.in. problematyka pracowniczych systemów motywacyjnych. W artykule przedstawiono zagadnienie motywowania z perspektywy wybranych rozważań teoretycznych. Zwrócono uwagę na system motywacyjny w aspekcie teoretycznym. Zaprezentowano wybrane kwestie dotyczące motywowania o charakterze finansowym w organizacji. Przedstawiono także istotę wybranych nowoczesnych form motywowania poza pieniężnego w organizacjach. W artykule przybliżono podsystemy głównego systemu motywacyjnego. Porównano także funkcje procesu zarządzania. Przedstawiono raport z badań prezentujący wyniki badań z raportu „People Unboxed” z 2018 roku, który jednocześnie stanowi wynik badań firmy ADP.

Słowa kluczowe: pracownik, systemy motywacyjne, organizacja.

Wprowadzenie

Tworzenie systemów motywacyjnych w organizacjach to istotny aspekt. To ważna problematyka nie tylko z punktu widzenia danej organizacji, ale także z punktu widzenia zespołów pracowniczych. Odpowiednio skonstruowany system motywacyjny to korzyści dla pracownika, ale także dla firmy, bowiem zadowolenie w pracy jest ważnym aspektem aktywności zawodowej. Konsekwencje niezadowolenia z procesów motywowania w firmie mogą być rozległe, dlatego wydaje się, iż warto poruszyć zagadnienia związane ze wspomnianą tematyką. Celem artykułu jest ukazanie współczesnych systemów motywacyjnych w organizacji i ich specyfiki w świetle wybranych problemów. W artykule wykorzystano metodę Desk Reaserch, w ramach, której przeanalizowano dostępne pozycje literaturowe, których przedmiotem jest m.in. problematyka pracowniczych systemów motywacyjnych.

* Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Warto podejmować wspomnianą tematykę w kontekście procesu aktywności zawodowej, dlatego że osoby, które nie czują się dostatecznie zmotywowane często są aktywne zawodowo w niepełnym stopniu. Przyczyną tego stanu rzeczy jest nieodpowiedni dobór narzędzi motywacyjnych do indywidualnych potrzeb danego pracownika, a przecież możliwości w zakresie budowania systemów motywacyjnych są rozległe. Powodem, dla którego warto podjąć problematykę ukazania współczesnych systemów motywacyjnych w organizacji i ich specyfiki w kontekście aktywności zawodowej zatrudnienia, może być również fakt, iż pracodawcy mają duże wymagania, ponieważ na rynku pracy zachodzą intensywne i dynamiczne procesy. Wydaje się, iż zarówno pracodawcy, jak i pracownicy powinni posiadać i rozwijać wiedzę na temat współczesnych systemów motywacyjnych, ponieważ doceniony pracownik to osoba w pełni wydajna, co w efekcie może przyczynić się też korzystnie dla firmy. Dlatego tak ważne jest, aby narzędzia motywacyjne były dobrze zaplanowane i solidnie stosowane. Aktualnie osoby, pragnące być aktywne zawodowo w danej organizacji często już na poziomie rekrutacji są zainteresowane, jakimi narzędziami motywowania dysponuje dana organizacja, wydaje się, więc iż temat jest ważny z wielu powodów.

Znaczenie motywowania

F. Taylor przyjmuje, iż bardzo ważną sprawą, jeśli mowa o docenianiu wyróżniających się pracowników poprzez działania motywujące, są obok bodźców finansowych, możliwości szkoleń oraz innych form motywowania, szczególną rolę odgrywa również odpowiedni wybór pracownika. Na wzrost efektywności w pracy przekładają się również takie czynniki jak np. zgodność indywidualnych celów pracowników z ekonomicznymi celami danej firmy czy zadowolenie z pracy, pozytywne relacje z innymi pracownikami instytucji¹.

M. Kopertyńska przyjmuje, że centralnym zadaniem motywowania powinno być oddziaływanie na zachowanie pracowników przy zastosowaniu takiego rodzaju oddziaływań, które zostaną przez danego pracownika zamienione w działania, które będą tożsame z celami firmy². Motywowanie według X. Gliszczyńskiej można rozumieć jako proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie pracowników, który polega na tworzeniu i stosowaniu

¹ J. Snopko, *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie Pragmatates Oikonomias”, z. VIII, 2014, s. 308.

² M. Kopertyńska, *Motywowanie Pracowników Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet 2008, s. 18.

odpowiednich bodźców do osiągnięcia celów jednostki, którą motywuje³. Co istotne niektórzy badacze przyjmują, iż motywowanie powinno być jedną z czterech funkcji umiejętnego zarządzania organizacją, w ogóle.

W tabeli 1 przedstawiono krótką charakterystykę każdej z czterech funkcji procesu zarządzania w organizacji.

Tabela 1. Funkcje procesu zarządzania

Funkcja procesu zarządzania	Charakterystyka funkcji
Planowanie	Planowanie jest procesem, gdzie zazwyczaj precyzuje się cele, jakie chce osiągnąć dana organizacja i w jaki sposób organizacja te cele osiągnie. Ta funkcja stanowi podstawę i bazują na niej trzy pozostałe cele omówione poniżej.
Organizowanie	Organizowanie jest procesem, który ma na celu połączyć pracowników aktywnych zawodowo w organizacji, aby zadania wyznaczone przez daną organizację zostały osiągnięte.
Motywowanie	Ta funkcja nazywana jest również przewodzeniem, kierowaniem, inicjowaniem. Ma na celu zarządzanie ciągiem działań załogi pracowniczej danej firmy za pomocą technik oddziałujących i wywierania wpływu po to, aby poprzez działania pracownicze firma osiągała ustalone cele.
Kontrolowanie	Istotą tego procesu jest osiągnięcie przez organizację celów, które są zgodne z wcześniejszymi założeniami. Kontrolowanie ma na celu reagowanie na ewentualne nieprawidłowości, które mogą zaburzyć osiągnięcie danych efektów ⁴ .

Źródło: Oprac. na podst. J. Kiślennicki, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Wyd. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2004, s. 22.

³ X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 48.

⁴ J. Kiślennicki, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Wyd. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2004, s. 22.

O tym jak ważne jest docenianie pracowników świadczą wyniki badań z raportu „People Unboxed” z 2018 roku, który jednocześnie stanowi wynik badań firmy ADP. Wspomniany raport powstał we współpracy z Circle Research. W ramach badań skonstruowano ankietę internetową m.in. dotyczącą zadowolenia i satysfakcji z zatrudnienia. W badaniu uczestniczyło 2500 osób zamieszkujących z pięć krajów. Respondenci różnili się też pod względem wieku, branży, płci, poziomu wynagrodzenia oraz szczebla zajmowanego stanowiska. Badaniom poddano różnorodne obszary tematyczne dotyczące m.in. tego, jak pracownicy czują się w pracy, którą wykonują, bądź jakie są ich oczekiwania względem organizacji, w której aktualnie pracują⁵. Na podstawie przeprowadzonych badań wiadomo, iż osoby reprezentujące pokolenie Y najbardziej motywuje możliwość wykonywania pracy, która pozwala im realizować wcześniej obrane cele zawodowe. Ponadto wyniki badań pokazały, iż dla ludzi między 18. a 29. rokiem życia największym czynnikiem motywującym okazuje się zdobywanie funduszy na zasoby o charakterze materialnym, jakich potrzebują i których pragną. Dobra finansowa w opinii badanych respondentów są ważniejsze aniżeli możliwości w zakresie rozwoju osobistego, czy ogólne chęci do pracy. Kolejnym obszarem badawczym stanowiły kadry zarządzające badanymi organizacjami. Na podstawie przeprowadzonych badań można wywnioskować, iż 65% badanych respondentów czuje wsparcie ze strony kierownictwa, z kolei 10% z badanych osób w ogóle nie ma zaufania do swoich przełożonych. Należy podkreślić, iż 46% badanych osób deklaruje, iż są przez swojego pracodawcę zupełnie nierozumiani i borykają się z niedocenieniem ich potencjału zawodowego. Respondenci, którzy pracują w średnich i dużych organizacjach przyznają, iż brak zrozumienia z strony kadr zarządzających i niedostrzeganie potrzeb pracowników przekłada się w ich przypadku na brak motywacji wewnętrznej i wskazują na konieczność pochwał i nagród o charakterze pozapłacowym oraz zwracają uwagę na deficyty jeśli mowa o rozbudowanym wachlarzu narzędzi motywacyjnych adekwatnych do ich rozwoju zawodowego, które jednocześnie będą dopasowane do indywidualnych umiejętności pracowniczych i będą pozwalały systematycznie realizować cele pracownicze⁶.

⁵ Raport „People Unboxed” (Data pobrania: 22.12.2020)

http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2018/listopad/13/ADP_Raport_People_Unboxed_2018.pdf, s. 5-23.

⁶ Ibidem.

System motywacyjny w aspekcie teoretycznym

Współczesne firmy budują systemy motywacyjne, czyli zbiory narzędzi, mające za zadanie oddziaływać na zachowanie pracownicze kadry danej organizacji. System motywacyjny ma skutkować podjęciem przez pracowników całego wachlarza działań korzystnych dla organizacji, w której są pracownicy aktywni zawodowo. Dobrze zaprojektowany i wdrożony proces motywacji generuje wzrost konkurencyjności organizacji, a także przyczynia się do wzrostu satysfakcji pracowniczej oraz działa aktywizująco⁷.

System motywacyjny literatura przedmiotu wyjaśnia jako całość, którą budują różnego rodzaju narzędzia aktywizacji pracownika. Na system motywacyjny składają się również środki, warunki i sygnały, które mają na celu zachęcić pracowników danej firmy do maksymalnego zaangażowania się w wykonywanie obowiązków służbowych, które zostały im przydzielone. Wszystko to ma na celu osiągnięcie satysfakcji przez pracowników z tytułu wykonywania pracy, ale również generowanie pozytywnych skutków względem organizacji, dla której pracują⁸. System motywacyjny jest nazywany także układem współlistniejących i wzajemnie uzupełniających się narzędzi motywacji. To również coś, co bazuje na wzmacnianiu pracownika. System motywacyjny ma na celu wspierać system wynagrodzeń pracowników w organizacji, współgrając ze strategią motywowania oraz wartościami przyjętymi w firmie. Centralną funkcją czynników motywacji jest oddziaływanie na osobę, wykonującą obowiązki zawodowe. Owe czynniki mogą mieć dwojaki charakter, tzn. płacowy albo pozapłacowy⁹. Definiując pojęcie „system motywacyjny” nie można zapominać, że składają się na jego istotę różnego rodzaju elementy. Systemy motywacyjne wpływają także na tzw. kreatywność pracowniczą. W opracowaniach anglosaskich dotyczących istoty kreatywności pracowniczej, pojęcie *crativity* tłumaczy się także nie tylko jako kreatywność, ale także jako twórczość. Warto podkreślić, że w niektórych źródłach książkowych, akcentuje się, że oba te pojęcia nie oznaczają tego samego, i nie są z sobą tożsame¹⁰.

⁷ K. Michalik, *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie”, nr 2(13), t. 2, 2009, s. 373.

⁸ R. Wiśniewski, *Kanony budowy systemów motywacyjnych pracowników*”, nr 2, 2014, s. 22-27.

⁹ E. Stanisławska, *Systemy motywacyjne i zarządzanie godnościowe jako narzędzia employerbrandingu*. (w:) „Employer Branding w teorii i praktyce”, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 70.

¹⁰ M. Bajer, R. T. Leenders, G. R. Oldham, A. K. Vadera, *Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 3, no. 4, s. 827-845.

Dobrze skonstruowany system motywacyjny zaspokaja potrzeby oraz oczekiwania ludzi aktywnych zawodowo, ale również skłania pracowników do efektywnej pracy. Literatura przedmiotu podaje, na jakich warunkach system motywacyjny powinien się opierać¹¹:

- mechanizm motywacyjny w danej organizacji powinno stosować się w odniesieniu do dużej grupy jednostek tam pracujących,
- system motywacyjny musi być zgodny z celami przyjętymi w firmie, z tego względu powinien uwzględniać indywidualne wartości, aspiracje i cele pracowników,
- środki oraz metody motywujące powinny być dobierane indywidualnie do pracownika.

Aktualnie systemy motywacyjne są coraz bardziej znaczącym czynnikiem dla pracowników już na etapie rekrutacji. To one często stają się jednym z głównych wyznaczników atrakcyjności danej pracy oraz sprawiają, iż pracownik postrzega ją jako satysfakcjonującą. Według J. Dzieńdziora na system motywacyjny składają się podsystemy, które zaprezentowano w tabeli 2¹²:

Tabela 2. Podsystemy systemu motywacyjnego

Nazwa podsystemu	Charakterystyka podsystemu
Całkowite koszty pracy	Całkowite koszty pracy mają znaczny wpływ na osiągnięte wyniki w danej organizacji. W tym przypadku istotne są decyzje oraz to, jakimi środkami motywacyjnymi dysponuje organizacja. Nie bez znaczenia są tutaj płace oraz świadczenia na rzecz pracowników, czy koszty produkcji, ale również to, jaka liczba osób pracuje w organizacji.
Czynniki motywacyjne, które tworzą siatkę instrumentów zarządzania	Instrumentami tymi mogą być werbalne zakazy i nakazy, negocjacje, czynniki finansowe, metody rachunkowe, przepisy prawne. W grupie czynników motywacyjnych wyróżnia się dwie podklasy. Pierwsza obejmuje środki zachęty oraz środki perswazji, a druga uwarunkowania jeśli chodzi o środowisko zatrudnienia.

¹¹ J. Snopko, op. cit., s. 315.

¹²J. Dzieńdziora, *Systemy motywacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, nr 47 (579), 2010, s. 280.

cd. Tabela 2. Podsystemy systemu motywacyjnego

System zadaniowy organizacji	System ukierunkowany jest na pracowników. Jego centralnym zadaniem jest ocena efektywności wykonywanej pracy, która może mieć charakter indywidualny oraz zespołowy. To także troska o charakter jakościowy i ilościowy pracy.
Udział pracowników w kształtowaniu organizacji	Istotą partycypacji pracowników jest wpływ bezpośredni albo pośredni przez osoby zatrudnione w firmie na decyzje, które dotyczą organizacji ¹³ .

Źródło: Oprac. na podst. J. Dzieńdziora *Systemy motywacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, nr 47 (579), 2010, s. 280.

Motywowanie finansowe pracownika w organizacji – wybrane aspekty

Organizacje w celu aktywizacji pracowników w miejscu pracy dysponują instrumentami motywowania o charakterze materialnym i niematerialnym. Instrumenty materialne tożsame są z wynagrodzeniami pieniężnymi oraz innymi elementami budującymi system kafeteryjny.

W polskim systemie wynagrodzeń wyróżniamy płace stałe, czyli zasadnicze oraz płace zmienne, czyli ruchome¹⁴.

Należy podkreślić, że dla jednej grupy pracowników szczególnie atrakcyjną formę przybierać będzie motywowania płacowe, zaś dla innych pozapłacowe. Zależy to od kilku uzupełniających się czynników takich, jak, np. statusu finansowy, edukacyjny, czy cechy osobowościowe danego pracownika.

Finansowe formy motywowania pracowników według M. Leśniakowskiego i A. Berny mają sens, gdy pracodawca ma duże wymagania względem osób pracujących w organizacji oraz w przypadku, gdy zasady relacji pracownik-wynagrodzenie są jasne, przejrzyste oraz klarowne, a także gdy wynagrodzenie pracowników w danej firmie zadowala ich. Nie bez znaczenia jest, gdy pracodawca wynagradza pracownika zgodnie z wysiłkiem, jaki pracownik wkłada w wykonywanie powierzonych mu obowiązków zawodowych. Istotne jest również to, aby nagroda nie była zbyt oddalona w czasie i to, aby zaistniał odpo-

¹³ Ibidem, s. 280.

¹⁴ Z. Ciekankowski, *Płacowe narzędzia motywowania w organizacji. Salarytools of motivating in an organization*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria administracja i zarządzanie”, nr 100, 2014, s. 217.

wiedni moment na jej przyznanie¹⁵. D. L. Caruth i G. D. Handlogten przyjmują, iż ~~za~~ początkowo w motywacji pracowniczej stosowano niemal tylko systemy wynagradzania. Autorzy podkreślają jednocześnie, że takie komponenty jak: umiejętności pracownicze, wiedza oraz zdolności pracowników należy pojmować jako ogromną wartość generującą sukcesy firmy, a co za tym idzie należy nagradzać zespoły pracownicze za ich zaangażowanie, wszelkie wysiłki oraz lojalność względem firmy, więc niejako obowiązkiem kadr zarządzających daną organizacją jest poszukiwanie skutecznych metod i narzędzi nagradzania pracowniczego¹⁶.

Często to motywatory w postaci bodźców finansowych okazują się dla pracowników szczególnie atrakcyjne, ponieważ pozwalają pracownikowi na pełną swobodę oraz kreatywność w ich spożytkowaniu oraz prowadzą do zwiększenia niezależności finansowej, czy zyskania wymarzonych indywidualnie dóbr materialnych, które w przekonaniu indywidualnym są miarą sukcesu zawodowego.

Nagrody pieniężne i premie wpływają na zwiększenie efektywności pracy, ale należy pamiętać, że wynagrodzenie, które jest stałe ma wpływ na to czy pracownik będzie wykonywał pracę w organizacji¹⁷. Motywacyjne dodatki finansowe są uzależnione również od form plac. W Polsce wyróżniamy następujące formy plac¹⁸:

- płacę zadaniową, nazywaną również formą dniówki zadaniowej albo formą dniówkowo-zadaniową,
- płacę prowizyjną,
- płacę czasową,
- płacę czasowo-premialną,
- płacę akordową,
- płacę zryczałtowaną.

¹⁵ M. Leśniewski, J. Berny, *Wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników. Salary in the process of motivating employees* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria administracja i zarządzanie”, nr 95, 2012, s. 456.

¹⁶ D. L. Caruth, Handlogten, D. L., *Compensating Sales Personnel*, The American Salesman, 2002.

¹⁷ Z. Ciekanski, op. cit., s. 218.

¹⁸J. Berny, M. A. Leśniewski, *Motywowanie placowe i pozaplacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne Motivatings alary and non-wagelabor in the enterprise – a theoretical approach* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 90, 2011, s. 102-104.

Forma zryczałtowana – wypłatę stanowi suma wynagrodzenia zasadniczego oraz inne składniki, jakie zastosowano w danej organizacji. Formę tą często stosuje się tam, gdzie trudno o ewidencję czasu wykonywanej pracy, gdyż zazwyczaj charakter wykonywanej pracy utrudnia zmierzenie jej dokładnego czasu. Prowizyjna forma płacy – bierze się tu pod uwagę efektywność wykonywanej pracy, bowiem wypłata zależna jest od tego, jakie efekty osiągnął dany pracownik i jaki miał w nich udział. System akordowy – stosowany jest w pracach produkcyjnych, dlatego kładzie się tu nacisk na wydajność ze strony pracownika. Ów system obecnie nie jest tak często stosowany jak dawniej¹⁹. Ten rodzaj systemu płacy jest często stosowany w pracy, w której efekty są precyzyjne i mierzalne. Praca zadaniowa – jest skomasowaniem połączenia pracy czasowej, czasowo-premiewej i pracy, która ma postać akordową. W tym przypadku stosuje się premie ujemne, gdy pracownicy nie wykonają na czas odgórnie przydzielonych im zadań. Jeżeli wykonają wszystkie powierzone im zadania otrzymują 100% przysługującej im wypłaty. Formy czasowe – tutaj pensja zależna jest od pozostawania pracownika w dyspozycji szefa na odgórnie ustalony okres czasowy. Czasowa forma z premią – w tym przypadku pensja, jaką otrzymuje pracownik od pracodawcy zależy od efektywności oraz wydajności pracowniczej²⁰.

Literatura przedmiotu wyróżnia płacowe formy motywowania pracownika. Centralnym zadaniem premii jest takie wykorzystywanie pobudzających środków motywacyjnych o charakterze stymulującym, które mają wpłynąć na pozytywne zachowania pracowników, co ma prowadzić do realizacji celów, jakie założono w organizacji. Premia ma skłaniać indywidualnego pracownika albo większe zespoły pracownicze do efektywnej pracy oraz optymalizować zaangażowanie w wykonywanie przydzielonych jednostkom zadań zawodowych²¹. Według J. Marciniak premia ma łączyć się z wynagrodzeniem z tytułu pożądanych efektów płynących z wykonanej pracy. Nie powinna być przyznawana tylko z racji funkcjonowania w danym miejscu zatrudnienia²².

Premia jest elementem wynagrodzenia o funkcji motywacyjnej. Odgrywa dużą rolę w motywowaniu pracownika. Premia łączona jest z aktualną efektywnością pracownika. Jest ona uzależniona od tego, jakie wyniki w pracy uzyskuje pojedyncza osoba albo zespół pracowniczy. Wysokość i zasady premiovania określone są na podstawie regulaminów, które buduje kadra zarządzająca

¹⁹ Ibidem, s. 102-104.

²⁰ Ibidem, s. 103.

²¹ H. Bieniok. *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. A. E. im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, 2006, s. 341.

²² J. Marciniak, *Motywacyjne oddziaływanie systemów premiewych*, „Wynagrodzenia”, nr 4, 1998, s. 1.

danej organizacji, ale także negocjatorzy, którzy stanowią pracodawcy i pracownicy. Premie uznaniowe są przyznawane pracownikom przez osoby, które zarządzają ich pracą. Dzięki okresowemu systemowi ocen pracowniczych przyznanie premii danym jednostkom jest zadaniem o wiele łatwiejszym, dlatego tak istotna jest regularność w zakresie ocenienia pracowników zatrudnionych w organizacji²³.

Dodatek stażowy literatura przedmiotu definiuje jako składnik wynagrodzenia, który przyznawany jest z tytułu wykonywania zadań zawodowych oraz zatrudnienia w organizacji. Jego istotą jest związek pracownika z firmą, w której pracuje. Wysokość dodatku stażowego jest uwarunkowana tym, jak długo dany pracownik pracuje w organizacji, w jakim zawodzie pracuje i jak długo wykonuje ten zawód właśnie w danej jednostce²⁴.

Dodatek funkcyjny w literaturze rozumiany jest jako element wynagrodzenia z tytułu wykonywanej pracy, który ma na celu odróżnić pracę kadry zarządzającej organizacji od pracy osób podwładnych. W tym przypadku profity finansowe otrzymuje kadra zarządzająca, a wysokość tych profitów zależna jest od kilku czynników, np. stanowiska, liczby powierzonych zadań, rozpiętości kierowania. Ten rodzaj dodatku często ma na celu zachęcić pracownika do ubiegania się o wyższe stanowisko w danej organizacji²⁵.

Wybrane formy poza pieniężnego motywowania pracownika w organizacjach

A. Pańska wyróżnia innowacyjne formy motywowania, które obecnie używane są w dużych organizacjach. Autorka wymienia Cafeteria Compensation System, Long Term Incentives, Incentive Travel, Casual Day, Golden Parachute czy Performance Appraisal System albo Elastictimework, Flexibleworking²⁶.

Cafeteria Compensation System. Ta forma motywowania ma charakter elastyczny. W tym przypadku pracownicy danej organizacji samodzielnie budują pakiet wynagrodzenia, które otrzymają. Co ciekawe, Cafeteria Compensation System nie jest odgórnie przydzielona danemu pracownikowi. Zasady budujące ten właśnie system powinny być zaprezentowane zatrudnionemu i dawać mu możliwości w zakresie swobodnego wyboru benefitów. Ten rodzaj motywowa-

²³ M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne Social Sciences”, nr 2(8) 2013, s. 171-173.

²⁴ Ibidem, s. 171-173.

²⁵ Ibidem, s. 171-173.

²⁶ Ibidem.

nia pozwala pracownikowi na samodzielne ustalenie benefitu, który jest dla niego najbardziej satysfakcjonujący. Wachlarz możliwości wyboru jest ogromny. Może to być np. opłata czesnego za dodatkowe studia samego pracownika, czy jego dziecka, sfinansowanie kursu, albo szkolenia dla pracownika, czy sfinansowanie płatnego urlopu²⁷. O tym, jakie benefity zostaną ujęte na liście, którą się tworzy w danej firmie, decyduje kadra zarządzająca organizacji.

Long Term Incentives. Przez to pojęcie rozumie się wynagrodzenie, które jest odłożone w czasie. Istotą tego motywatora jest to, że wynagrodzenie z tytułu wykonywanej pracy wypłaca się danemu pracownikowi w obligacjach, akcjach bądź innych dostępnych opcjach. Ta forma motywowania może mieć też charakter pożyczki bez odsetkowej. Może przybierać również formę dodatkowych ubezpieczeń, czy różnorodnych programów emerytalnych, z których korzystać mogą osoby pracujące w danej organizacji²⁸.

Incentive Travel. Istotą tego systemu są tzw. podróże motywacyjne, których centralnym zadaniem jest łączenie aspektów wypoczynkowych poprzez odbywanie podróży, czego efektem jest pozyskanie dodatkowych, czy też wyższych kompetencji zawodowych. Forma motywowania, jaką jest *incentivetravel* charakteryzuje się tym, że jakość podróży w ramach tego systemu jest tożsama z wysokimi standardami wypoczynkowymi i często powiązana zostaje z luksusowymi atrakcjami. Według J. Sala podróże motywacyjne często są planowane na wyłączność, a ich znamionym czynnikiem jest unikalność kierunku podróży, w który udaje się dany pracownik²⁹.

GoldenParachute „Złoty spadochron” ten system zbudowany jest na dwóch umowach w wyniku, których stosuje się dwa rodzaje odpraw pracowniczych. Pierwsza z nich to tzw. złoty uścisk dłoni (ang. *goldenhandshake*), a druga to tzw. złoty spadochron (*goldenparachute*). „Złoty uścisk dłoni” stosowany jest, gdy dany pracownik odchodzi z dotychczasowego miejsca pracy, nie podając przyczyny owego odejścia. Ta forma jest przeciwnością tzw. „zł-

²⁷J. Nieżurawska, *Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów z pokolenia Y (w:) Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 8 (46), 2014, s. 235.

²⁸A. Pańka, *Skuteczność instrumentów motywowania pracowników w deklaracjach osób wchodzących na rynek pracy*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, XLIV–Nr 3, 2017, s. 194, za: P. Lennik, *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 104-123.

²⁹J. Sala, *Podróże motywacyjne a rozwój hotelarstwa*, „Problemy zarządzania, finansów i marketingu. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 22 (694), 2011, s. 170.

tego spadochronu”, który wiąże się z otrzymaniem rekompensaty z tytułu odejścia pracownika z danego miejsca pracy³⁰.

Casual Day. W tłumaczeniu z języka angielskiego rozumiany jako dzień dozwolonego luzu. Istotą tego rodzaju motywowania jest to, że pracownicy otrzymują do dyspozycji tzw. luźny dzień. Celem luźnego dnia jest załatwienie zaległych spraw, na które z różnych powodów zabrakło czasu danemu pracownikowi w ciągu tygodnia pracy. Podczas luźnego dnia w pracy pracownik samodzielnie systematyzuje oraz planuje obowiązki zawodowe, które uważa za stosowne³¹.

Performance Appraisal System. Istotą tego rodzaju motywowania jest poddawanie bieżącej i systematycznej ocenie zespołu pracowniczego albo poszczególnych jednostek. Ocenie w tym przypadku podlega praca, jaka została wykonana przez daną osobę lub cały zespół. Oceny można dokonywać indywidualnie, albo na spotkaniach, podczas których obecne są inne osoby pracujące w organizacji³².

Path of Career. System ten polega na budowaniu indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego danej osoby, pracującej na danym stanowisku w organizacji. Ma on za zadanie spełniać oczekiwania pracowników. W efekcie pozwala uzyskać osobom pracującym w organizacji nowe kompetencje i możliwości zawodowe³³.

Flexibleworkingtime. Rozumiane jest jako elastyczny czas pracy. Jego istotą jest wykonywanie zadań zawodowych przez pracowników w ramach czasu pracy, który ma charakter indywidualny. Elastyczność czasu pracy jest tożsama z odejściem od sztywnych ram czasowych zatrudnienia, w których wykonuje się powierzone zadania zawodowe³⁴.

Pakiet komunikacji wewnątrz organizacyjnej. Istotą tego pakietu jest to, że pracownicy mogą ciągle się ze sobą komunikować, wymieniając doświadczenia zawodowe, co w konsekwencji ma przekładać się na lepsze efekty pracy. Pakiet komunikacji wewnątrz organizacji charakteryzuje się tym, że jego używanie jest jednoznaczne z używaniem przez pracowników takich narzędzi, jak np. ogłoszenia firmowe, różne ulotki firmowe, forum internetowe dla pracow-

³⁰Cz. Mesjasz, *Nadzór korporacyjny a rozwarstwienie wynagrodzenia menedżerów i pracowników w spółkach publicznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 322, 2017, s. 104.

³¹A. Pańka, op. cit. s. 193-194.

³²Ibidem, s. 193-194.

³³Ibidem, s. 193-194.

³⁴M. Czopek, *Elastyczny czas pracy*, „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. Studia z Nauk Społecznych”, 2015 (7), s. 142.

ników i grupy dyskusyjne, na których aktywni są pracownicy danej organizacji, ale również ze skrzynek pomysłów oraz giełd pomysłów, które kreują osoby pracujące w danej organizacji³⁵.

Podsumowanie

Systemy motywacyjne odgrywają istotną rolę w aktywności zawodowej w organizacjach. Analiza wybranych opracowań z zakresu literatury przedmiotu oraz zaprezentowane badania skłaniają do następujących konkluzji: działania kadr zarządzających w zakresie motywowania mają istotny wpływ na pracę zawodową i osiąganie satysfakcji zawodowej. Mogą znacznie przyczynić się do wzrostu efektywności pracowników, a z perspektywy organizacji mogą wpłynąć na pozyskanie zadowolonych pracowników. Działania z zakresu budowania systemów motywacyjnych powinny być stale rozbudowywane i ulepszone, przy czym owe działania z tego zakresu powinny być konsultowane z pracownikami przez specjalistów, którzy trudnią się działaniami HR-owymi, ale też analizowane przez kadry zarządzające wspólnie z zespołami pracowniczymi, bądź pracownikami aktualnie zatrudnionymi w organizacji. Ponadto, należy podkreślić, iż procesy budowania systemów motywowania, wspierane przez pracowników pozwolą na poszerzenie informacji, jeśli mowa o ich oczekiwaniach czy potrzebach, oraz ułatwią wszelkie działania w tym zakresie kadrom zarządzającym firmą. Konkludując, można również stwierdzić, że budowa systemów motywacyjnych powinna być szczegółowo oraz solidnie zaplanowana. Aktualnie pracownicy są żywo zainteresowani tym, jak wygląda proces motywowania w organizacji, z którą planują związać się zawodowo i często oferowane narzędzia motywowania są jednym z fundamentalnych czynników decydujących o dalszej aktywności zawodowej w organizacji.

³⁵ A. Pańka, op. cit. 193-194.

Bibliografia

1. Bajer M., Leenders R. T., Oldham G. R., Vadera A. K., *Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 3, no. 4, s. 827-845.
2. Berny J., M. A. Leśniewski, *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne Motivatings alary and non-wagelabor in the enterprise – a theoretical approach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 90, 2011, s. 102-104.
3. Ciekankowski Z., *Płacowe narzędzia motywowania w organizacji. Salarytools of motivating in an organization*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie”, nr 100, 2014 s. 217.
4. Czopek M., *Elastyczny czas pracy*, „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. Studia z Nauk Społecznych”, 2015 (7), s. 142.
5. Caruth, D. L. & Handlogten G. D., *Compensating Sales Personnel*, The American Salesman, 2002.
6. Dzieńdziora J., *Systemy motywacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 47 (579), 2010, s. 280.
7. Gliszczyńska X, *Motywacja do pracy*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 48.
8. H. Bieniok H, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. A. E. im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, 2006, s. 341.
9. Kiślennicki J., *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Wyd. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2004, s. 22.
10. Kopertyńska M. W., *Motywowanie Pracowników Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet 2008, s. 18.
11. Leśniewski M., J. Berny, *Wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników. Salary in the process of motivating employees*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie”, nr 95, 2012, s. 456.
12. Marciniak J, *Motywacyjne oddziaływanie systemów premiowych*, „Wynagrodzenia”, nr 4, 1998, s. 1.
13. Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne Social Sciences”, nr 2(8) 2013, s. 171-173.

14. Mesjasz Cz., *Nadzór korporacyjny a rozwarstwienie wynagrodzenia menedżerów i pracowników w spółkach publicznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 322, 2017, s. 104.
15. Michalik K., *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), T. 2, 2009, s. 373.
16. Niezurawska J. *Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów z pokolenia Y*. (w:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 8 (46), 2014, s. 235.
17. Pańska A., *Skuteczność instrumentów motywowania pracowników w deklaracjach osób wchodzących na rynek pracy*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, XLIV, Nr 3, 2017, s. 194, za: P. Lennik, *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 104-123.
18. Raport „People Unboxed” (Data pobrania: 22.12.2020) http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2018/listopad/13/ADP_Raport_People_Unboxed_2018.pdf s. 5-23.
19. Sala J., *Podróże motywacyjne a rozwój hotelarstwa*, „Problemy zarządzania, finansów i marketingu .Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 22 (694), 2011, s. 170.
20. Snopko J., *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie Pragmatates Oikonomias”, z. VIII, 2014, s. 308.
21. Stanisławska E., *Systemy motywacyjne i zarządzanie godnościowe jako narzędzia employerbrandingu*. (w:) „Employer Branding w teorii i praktyce”, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 70.
22. Wiśniewski R., *Kanony budowy systemów motywacyjnych pracowników*, „Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie”, nr 2, 2014, s. 22-27.

MOTIVATIONAL SYSTEMS IN THE ORGANIZATION AND THEIR SPECIFICITY IN THE LIGHT OF SELECTED PROBLEMS

This article is devoted to contemporary motivational systems used in the organization and their specificity in the light of selected problems. The aim of the article is to present contemporary incentive systems in the organization and their specificity in the light of selected problems. The article presents the issue of motivation from the perspective of selected theoretical considerations. The theoretical aspect of the motivation system has been emphasized. The essence of selected modern forms of motivating employees beyond pay in organizations was also presented. The article presents the subsystems of the main incentive system. The functions of the management process were also compared. A research report was presented, presenting the results of the research from the 2018 "People Unboxed" report, which is also the result of ADP's research and which mentions, among others, the issue of employee motivation.

Keywords: employee, incentive systems, organization.