

Sposoby skutecznej motywacji pracownika

Anna Łepkowska, Katarzyna Sycz, Beata Zaremba

Abstrakt

Wobec współczesnej rzeczywistości gospodarczej jednym z kluczowych zasobów organizacji jest kapitał ludzki. Taka sytuacja wynika z faktu, że to właśnie zasoby ludzkie w ramach wysokiej konkurencji rynkowej stanowią główny element tworzenia wartości dla klienta oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Podmioty gospodarcze skupiają się na działaniach, które umożliwią im pozyskanie odpowiednich zasobów ludzkich, jak również sprawią, że pracownicy będą wykazywali odpowiedni poziom zaangażowania w pracę, przyczyniając się tym samym do realizacji zakładanych celów biznesowych przez dany podmiot. Aby uzyskać odpowiednią efektywność pracy, instytucje wykorzystują systemy motywacyjne stanowiące zbiór elementów, które mają wpłynąć pozytywnie na poziom motywacji pracowników. Wskazane działanie ma szczególne znaczenie przy funkcjonowaniu współczesnych organizacji, ponieważ wpływa na jakość i skuteczność pracy posiadanego kapitału ludzkiego.

Opracowanie przedstawia pojęcie i istotę motywacji, sposoby motywowania pracowników oraz ich skuteczność. Zawiera również interesujący aspekt, jakim są zmiany, które zaszły na rynku pracy na skutek pandemii COVID-19.

Celem artykułu jest analiza skuteczności wpływu poszczególnych elementów systemu motywacyjnego pracowników we współczesnych organizacjach. W przeprowadzonej poniżej analizie porównano, które elementy systemu motywacji, biorąc pod uwagę zarówno aspekty motywacji finansowej, jak i pozafinansowej, mają największy wpływ na wzrost poziomu motywacji u pracowników. Przedstawiono sposoby motywacji finansowej oraz pozafinansowej pracowników stosowane obecnie przez pracodawców w obliczu zmian zachodzących na rynku pracy oraz ich skuteczność. Do osiągnięcia założonego celu posłużyła analiza literatury oraz badań wtórnych.

Słowa kluczowe: motywacja, motywacja finansowa, motywacja pozafinansowa, system motywacyjny.

Anna Łepkowska, słuchaczka studiów podyplomowych „Rolnicze ubezpieczenia społeczne, funkcjonowanie, administracja i aspekty prawne”, inspektor w Oddziale Regionalnym KRUS w Białymstoku, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego; **Katarzyna Sycz**, słuchaczka studiów podyplomowych „Rolnicze ubezpieczenia społeczne, funkcjonowanie, administracja i aspekty prawne”, kierownik Wydziału Ogólnego w Placówce Terenowej KRUS w Zambrowie, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego; **Beata Zaremba**, słuchaczka studiów podyplomowych „Rolnicze ubezpieczenia społeczne, funkcjonowanie, administracja i aspekty prawne”, główny specjalista w Oddziale Regionalnym KRUS w Białymstoku, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.

Wstęp

Współczesne organizacje stanowią podmioty, w obrębie których osoby zatrudnione – zasoby ludzkie współfunkcjonują ze sobą, aby osiągnąć cele wyznaczone przez dany podmiot. Są one najczęściej sprecyzowane w ramach misji oraz wizji danej firmy¹. Wskazane założenia mają być realizowane w określonym czasie. Możliwe jest to wtedy, gdy instytucja posiada plan z określonymi elementami, których wykorzystanie i realizacja nastawiona jest na osiągnięcie konkretnych efektów. Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania podmiotów gospodarczych, aby cele mogły zostać zrealizowane, konieczne jest odpowiednie wykorzystanie posiadanych przez organizację zasobów ludzkich, które stanowią w praktyce element sprawczy wszystkich aktywności podejmowanych przez podmioty gospodarcze².

Przedstawiona struktura zakłada, że możliwość realizacji celów strategicznych przez organizację jest uzależniona od działań człowieka, który – jak pokazuje praktyka – w głównej mierze nie podejmuje wyzwań, jeżeli nie jest zobligowany do ich realizacji. W związku z powyższym obecnie organizacje muszą wykorzystywać bodźce, które spowodują, że dana osoba – pracownik efektywnie wykorzysta swoje kwalifikacje oraz umiejętności zawodowe. Takie działania podejmowane przez pracowników prowadzą do uzyskania pożądanых przez daną organizację efektów³.

Warunkiem niezbędnym do osiągnięcia wskazanej sytuacji jest współistnienie obok siebie oraz wzajemne przenikanie się motywacji oraz motywowania. Ich występowanie determinuje możliwość odbierania bodźców przez obie strony, a co za tym idzie – budowania akceptowalnego przez każdą ze stron (organizację oraz pracowników) porozumienia, które umożliwia uzyskanie pożądanых zachowań. Wskazane bodźce określone są mianem motywacji ukierunkowanej na zaspokojenie potrzeb, które mają swoją ściśle określoną kolejność. W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, dbającego o potrzeby pracowników, wskazany proces określany jest mianem motywowania. Posiadając wiedzę na temat hierarchii potrzeb pracowników, przedsiębiorstwa mają możliwość tworzenia skutecznej strategii motywacyjnej, która sprawia, że czynności wykonywane przez pracowników przyczyniają się do osiągnięcia wymiernego sukcesu przez dany podmiot⁴. Można zatem stwierdzić, że podejmowanie przez organizację działań na rzecz skutecznego

-
1. A. Andrzejczak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu, 1998, s. 5.
 2. A. Kościelniak, *Skuteczne motywowanie – klucz do sukcesu przedsiębiorstwa*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2010, nr 3, s. 57.
 3. Ibidem, s. 58.
 4. Ibidem, s. 58.

motywowania pracowników jest niezbędne w kontekście możliwości osiągnięcia zakładanych celów biznesowych.

Celem niniejszej pracy jest analiza zagadnień związanych ze sposobami motywowania pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem motywowania podczas pandemii, kiedy to doszło do znacznego wzrostu liczby osób wykonujących swoje obowiązki zawodowe w formie zdalnej lub hybrydowej.

Pojęcie i istota motywacji

Wśród procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, kluczowym aspektem jest przekształcanie zasobów instytucji w kapitał. Wynika to z faktu, że to właśnie od kapitału ludzkiego uzależniona jest realna wartość danej firmy. Jak pokazuje praktyka biznesowa, to właśnie ludzie stanowią najcenniejszy składnik każdej organizacji, determinując możliwość odniesienia przez nie sukcesu rynkowego. Aby taka sytuacja mogła mieć miejsce, niezbędny jest proces motywowania⁵.

Motywowanie od zawsze miało istotny wpływ na każdą jednostkę i nadawało sens podejmowanym przez nią działaniom. Sytuacja ta nie uległa również znaczącej zmianie we współczesnej, tak dynamicznej i wysoce konkurencyjnej gospodarce, w której cele osiąmane są poprzez organizację odpowiedniego i efektywnego oddziaływania na pracowników. Zauważyć zatem można, że czynnik ludzki stanowi najważniejszy i równocześnie najcenniejszy składnik każdej organizacji, w praktyce natomiast – niezbędny element w kontekście możliwości odniesienia przez dany podmiot sukcesu rynkowego. W tym celu niezbędne jest odpowiednie oddziaływanie na pracowników poprzez motywowanie, co przyczynia się do wykształcenia u nich poziomu motywacji wpływającego na skuteczną realizację zadań i odpowiednie zaangażowanie w wykonywane zadania⁶.

W ogólnym ujęciu motywacja jest definiowana jako proces regulacji psychicznej. Wpływa na dynamikę zachowania danej osoby, jak również umożliwia ukierunkowanie jej na osiągnięcie wybranego celu. Sam proces motywacji może mieć zarówno świadomy, jak i nieświadomy charakter⁷. W literaturze przedmiotu motywacja jest również określana jako czynnik lub grupa czynników i siły (jakię wpływają na wywołanie łańcucha reakcji), które rozpoczynają się od odczucia potrzeby przez daną

5. A. Miszczak, J. Walasek, *Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2015, nr 1, s. 52.

6. Ibidem, s. 52.

7. PWN, *Motywacja*, www.encyklopedia.pwn.pl, dostęp 1.04.2022.

jednostkę, kształtując wybrane cele oraz żądania. Taka sytuacja prowadzi do podejmowania konkretnych działań mających umożliwić spełnienie wskazanych celów⁸.

Według M. Armstronga motywacja związana jest z motywem i stanowi powód, dla którego dana jednostka decyduje się na rozpoczęcie wybranych działań. W efekcie motywacja stanowi proces, podczas którego odbywa się identyfikacja czynników. Czynniki te wpływają na jednostki tak, aby zachowywały się w określony sposób. Można zatem stwierdzić, że istota motywowania polega na tym, żeby poprzez wybrane bodźce ludzie wykonywali zadania w pożądanym, np. przez organizację, kierunku, co umożliwia realizację celów strategicznych⁹.

Zdaniem T. Pszczołkowskiego motywacja jest to wpływanie na zachowanie danej osoby z wykorzystaniem bodźców, które zostaną przekształcone w motywy. Według S. Borkowskiej motywowanie stanowi proces świadomego i równocześnie celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie im warunków oraz możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań, które określa się mianem celów działania. Ma to umożliwić osiągnięcie celu motywacyjnego, co można porównać m.in. do motywacji pracowników. Z. Jacukowicz odnosi motywację do kwestii związanych z pracą zawodową człowieka. W takim ujęciu motywacja stanowi proces tworzenia zachęt dla pracowników do coraz efektywniejszej i wydajniejszej pracy, jak również do współdziałania z osobami zarządzającymi instytucją, aby poznać cele organizacji i dążyć do ich osiągnięcia¹⁰.

Motywacja jest także definiowana jako ogół motywów, czyli przyczyn, które sprawiają, że dana osoba zaczyna zachowywać się w określony sposób. Można zatem stwierdzić, że jest stanem gotowości danej osoby do podjęcia danego działania. W efekcie ludzie posiadają odmienną motywację w kontekście różnych działań. Niektóre jednostki mogą posiadać motywację do pracy, inne do uprawiania sportu, a jeszcze inne osoby do rozwoju naukowego. W ramach teorii zarządzania motywacja jest definiowana jako czynnik, który wyznacza poziom, kierunek, jak również trwałość wysiłków podejmowanych przez daną osobę w ramach pracy zawodowej. Według J. A. F. Stonera oraz Ch. Wenkela motywacja jest tym, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi¹¹.

Motywacja stanowi niezaspokojone pragnienie. Wiąże się to z sytuacją, gdy ambicja oraz motywacja występują równocześnie i są jednakowo silne. W przypadku motywacji pracowników można wyróżnić jej trzy poziomy:

8. A. Miszczak, J. Walasek, op. cit., s. 53.

9. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2001, s. 106.

10. A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Warszawa-Kraków, PWN, 1995, s. 113.

11. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWE, 1997, s. 358.

- 1) podporządkowanie,
- 2) identyfikacja celu,
- 3) zaangażowanie¹².

Na poziomie podporządkowania osoby zatrudnione w danej organizacji wykonują zadania zlecone im przez przełożonego. W ramach drugiego poziomu u jednostki pojawia się pragnienie osiągnięcia celu. Konieczne jest więc przedstawienie pracownikowi korzyści, które będą stanowiły efekt jego pracy. Na poziomie zaangażowania pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną jednostką, której zlecono wykonanie danego zadania i mieć poczucie, że dobra praca leży w jego interesie¹³.

Jak pokazuje praktyka, to właśnie od motywacji działania uzależnione jest osiąganie przez pracowników znaczących rezultatów w ramach wykonywanej przez nich pracy. Czynniki pobudzającymi pracowników do działania są potrzeby oraz chęć ich zaspokojenia. Motywacja ma miejsce, gdy dana jednostka ma poczucie, że podejmowane przez nią czynności umożliwią osiągnięcie celu i cennej nagrody, która stanowi odpowiedź na jej potrzeby.

Wraz z rozwojem współczesnych organizacji zachodzi proces ewolucji postrzegania zasobów ludzkich. Początkowo pracownicy w instytucji byli postrzegani w kategoriach podsystemu społecznego, by z czasem awansować do roli najważniejszego kapitału organizacji, tj. kapitału ludzkiego.

Obecnie przyjmuje się, że pracownicy stanowią w praktyce najcenniejszy potencjał organizacji, co oznacza, że bez ich zaangażowania oraz wsparcia dana instytucja nie będzie w stanie zrealizować swoich celów. Dlatego też coraz większe znaczenie zaczyna mieć problematyka motywacji pracowników, która wpływa na jakość i efektywność wykonywanej przez nich pracy, determinując tym samym możliwość osiągania przez daną organizację zakładanych celów biznesowych¹⁴.

Sposób postrzegania zasobów ludzkich uległ w ostatnich latach transformacji. Wynika to ze zmian w ramach procesów zarządzania personelem, które potwierdzają wzrost znaczenia wskazanego zasobu dla organizacji. Nowoczesne zarządzanie organizacją oznacza przede wszystkim zarządzanie kadrami. Kwestia związana z motywacją pracowników jest tu kluczowa. Dla pracowników znaczenie mają zarówno motywy płacowe, jak i pozapłacowe. Ich równoczesne wykorzystywanie przez współczesne organizacje szybko traci swoją mobilizującą moc dla pracowników instytucji¹⁵.

12. M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Warszawa, Placet, 2008, s. 17.

13. Ibidem, s. 17.

14. J. Snopko, *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z. VIII, s. 307.

15. Ibidem, s. 308.

W tej sytuacji współczesne organizacje chcąc „pobudzić” dodatkowo pracowników do pracy, wykorzystują niematerialne narzędzia motywowania¹⁶. Praktyka ta jest niezbędna do osiągnięcia odpowiedniego poziomu motywacji u pracowników w perspektywie długoterminowej, co ma zapewnić wykonywanie w efektywny sposób ich obowiązków zawodowych.

Aby system motywacyjny przyjęty przez daną instytucję spełniał swoją funkcję, a więc motywował pracowników do efektywnej pracy i równocześnie zaspokajał ich potrzeby oraz oczekiwania, musi przyjąć kilka warunków, wśród których należy wyróżnić:

- docenienie w konstrukcji systemu motywacyjnego indywidualnych celów, aspiracji oraz hierarchii wartości pracowników, co ma na celu umożliwienie osiągnięcia zgodności z celami danej organizacji jako całości;
- indywidualizacja środków oraz metod oddziaływania na pracowników;
- różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników oraz szersze wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych;
- doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłasności firmy, a nie pracowników najemnych¹⁷.

Spełnienie przedstawionych warunków pozwala organizacji na stworzenie efektywnego i spełniającego swoje zadania systemu motywacji, który zawiera zarówno elementy motywacji finansowej, jak i pozafinansowej. Odpowiednie funkcjonowanie wskazanych elementów w organizacji umożliwia nie tylko zapewnienie stosownych warunków motywacyjnych dla pracowników, lecz także zwiększa konkurencyjność firmy na rynku. Przemysłany system motywacyjny stanowi więc szansę dla instytucji ze względu na możliwość budowy zasobów ludzkich, które będą wartością dodaną firmy. Jest także podstawą pozyskiwania poszukiwanych zasobów ludzkich (pracowników) na rynku i utrzymania u nich odpowiedniego poziomu motywacji, który jest niezbędny dla realizacji przez nich zadań, które są z kolei powiązane z celami organizacji.

Znaczenie zasobów ludzkich dla organizacji wynika z faktu, że to właśnie jednostki ludzkie m.in. tworzą wizerunek instytucji, są kreatywne, posiadają możliwość uczenia się oraz doskonalenia swojego potencjału, są przedsiębiorcze. Pracownicy stanowią strategiczny zasób organizacji, a co za tym idzie – są źródłem zarówno szans, jak i zagrożeń. Działania podejmowane przez pracodawcę powinny zatem zmierzać do wykorzystania wskazanych szans i równoczesnego ograniczenia zagrożeń¹⁸.

16. Ibidem, s. 308.

17. B. Koluch (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Warszawa, Nauka-Edukacja, 1999, s. 113.

18. A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa, PWE, 2003, s. 36.

W ogólnym ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza działania związane z dysponowaniem zasobami ludzkimi przez organizację. Działania te są podejmowane dla osiągnięcia strategicznych celów instytucji. Geneza pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi sięga lat 70-tych XX wieku. Od momentu, kiedy pojawiło się ono w literaturze, zaczęło stopniowo wypierać inne, dotychczas popularne nazwy, takie jak zarządzanie kadrami czy też zarządzanie personelem. Zmiana wskazanej terminologii wynikała przede wszystkim ze zmieniającego się podejścia organizacji do zatrudnionych osób. W odróżnieniu bowiem od zarządzania personelem, które odnosiło się przede wszystkim do administracyjnego podejścia do pracowników¹⁹, zarządzanie zasobami ludzkimi polega na postrzeganiu pracowników organizacji jako cenne i strategiczne zasoby.

Zdaniem M. Armstronga analizowane zagadnienie stanowi strategiczne, spójne, jak również wszechstronne spojrzenie na problemy, które są związane z kierowaniem oraz rozwojem zasobów ludzkich w konkretnej organizacji. W tym kontekście należy zauważyć, że każdy element procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest istotny w zakresie zarządzania instytucją w ujęciu całościowym. Według przytoczonego autora zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza swoistą ideologię, która jest oparta na przekonaniu, że struktury organizacyjne istnieją w celu dostarczania klientom określonych dóbr i wartości. Samo zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega pracowników jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich jako szczególny majątek trwały. W związku z tym wychodzi się tu z założenia, że firma powinna zapewniać pracownikom jak najlepszych przywódców, a także możliwość pełnego rozwoju posiadanych przez nich zdolności²⁰.

Na podstawie przedstawionych informacji można zatem stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi strategiczną koncepcję, w ramach której zasoby organizacji, tj. pracownicy traktowani są w sposób podmiotowy. Takie podejście uwzględnia ich oczekiwania, potrzeby, jak również możliwość optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich w odpowiednim czasie oraz miejscu, biorąc pod uwagę względy jakościowe i ilościowe zgodnie z misją oraz celami organizacji. Wśród czynników, które wpływają na efektywność pracowników i ich zaangażowanie w działalność organizacji, a więc również na realizację celów instytucji, należy wyróżnić motywację.

Jak wykazano, motywacja stanowi ogół motywów, motywy są natomiast przyczyną, dla której dana osoba zachowuje się w konkretny, określony sposób. Motywowanie ma kluczowe znaczenie dla wyników, jakie dana jednostka będzie osiągała

19. W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, 2004, s. 11.

20. M. Armstrong, op. cit., s. 9.

w pracy. Tak więc od motywowania uzależniona jest możliwość realizacji celów biznesowych przez daną instytucję.

W kontekście motywacji oraz pracy zawodowej należy zauważyć, że praca stanowi działalność jednostki, której celem jest wytworzenie określonych dóbr użytkowych. Za pośrednictwem wykonywanej pracy jednostka ma możliwość zaspokojenia większości swoich życiowych potrzeb. Ponadto praca daje człowiekowi satysfakcję, poczucie własnej wartości i równocześnie stanowi mobilizację do podejmowania różnego rodzaju działań w celu dalszego rozwoju. W efekcie, praca może być traktowana zarówno jako źródło zarobkowania, jak i powołanie oraz szansa samorealizacji. To, jakie rezultaty dana osoba odniesie w pracy, jest uzależnione przede wszystkim od motywacji danej jednostki do działania²¹.

Na podstawie przedstawionych informacji można stwierdzić, że współcześnie motywacja i motywowanie pracowników ogrywają kluczową rolę w kontekście funkcjonowania organizacji. Odpowiednia motywacja pracowników determinuje możliwość wykorzystania posiadanych przez nich zasobów, co przynosi korzyść zarówno samej organizacji, jak i pracownikom. Niezbędne jest zatem wykorzystanie odpowiednich sposobów motywowania przez instytucje.

Sposoby motywowania pracowników

Odpowiednia motywacja pracowników ma kluczowe znaczenie dla realizacji celów biznesowych przez poszczególne jednostki, co powoduje, że powszechne staje się wykorzystanie systemów motywacyjnych przez pracodawców. W praktyce stanowią one zestaw instrumentów, wśród których można wskazać czynniki, działania oraz zasady, które prowadzą do powstawania bodźców kształtujących zachowania zasobów ludzkich w organizacji. Celem funkcjonowania systemów motywacyjnych jest zachęcanie pracowników do angażowania się w pracę w taki sposób, aby przynosiło to korzyści zarówno danemu podmiotowi, jak i samemu pracownikowi²².

Jak pokazuje praktyka, stworzenie i wdrożenie systemu motywacji w organizacji nie zawsze przynosi oczekiwane efekty. Sam system nie zawsze satysfakcjonuje także wszystkich zatrudnianych pracowników. Wpływ na taką sytuację może mieć chociażby błędne skupianie się jedynie na technicznych aspektach funkcjonowania systemu bez równoczesnego zwracania uwagi na efekty, jakie poszczególne elementy systemu

21. M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne” 2013, nr 2, s. 157.

22. J. Snopko, *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z. VIII, s. 314.

motywacji mogą przynieść czy też tworzenie systemu motywacyjnego bez poznania i uwzględnienia oczekiwań samych pracowników. Pracodawcy mogą również stosować błędne sposoby motywowania, co znajduje swoje odzwierciedlenie w nie-spójnych, dobranych w sposób nie do końca świadomy, narzędziach oddziaływania na pracowników. Dlatego też szczególnie istotnym elementem systemów motywacyjnych jest dostosowanie narzędzi wykorzystywanych przez dany podmiot do oczekiwań i potrzeb pracowników, jak również wykorzystanie ich w odpowiedni sposób²³.

W praktyce cele oraz oczekiwania pracowników stanowią funkcję ich umiejętności, cech osobowościowych, a także systemów wartości. Równocześnie płeć, wiek, posiadane wykształcenie oraz pozycja, którą dany pracownik zajmuje w środowisku, stanowią czynniki określające jego dążenia. Ważny aspekt stanowi również środowisko, z jakiego pochodzą poszczególne osoby. Wszystkie wskazane wyżej elementy wpływają na zróżnicowanie zasobów ludzkich. Poziom zróżnicowania dodatkowo się zwiększa, jeżeli pomiędzy poszczególnymi pracownikami występuje znacząca odmienność i wartości. Wskazana specyfika sprawia, że w ramach wykorzystywanych narzędzi motywacji organizacje muszą uwzględniać różnice, które występują wśród pracowników. Same narzędzia motywacji pracowników, które są wykorzystywane przez współczesne organizacje można podzielić na:

- narzędzia przymusu,
- narzędzia perswazji,
- narzędzia zachęty²⁴.

W przypadku narzędzi przymusu mogą one przyjmować formę zakazów, nakazów czy też sankcji. Ich istota polega na utrzymaniu konformizmu pracowników w stosunku do norm przyjętych w danej organizacji. W ramach narzędzi perswazji, wykorzystywane są różnego rodzaju środki propagandy, rady, referenda, konsultacje czy negocjacje. Do narzędzi z grupy zachęty zaliczane są takie sposoby jak motywowanie za pośrednictwem nagród, płac, świadczeń oraz zapewnianie możliwości rozwoju zawodowego czy dobrych stosunków pracy²⁵.

Jak pokazuje praktyka, najskuteczniejszym sposobem motywowania pracownika są bodźce ekonomiczne. Stanowią one środki zachęty materialnej i wymuszają na zasobach ludzkich gotowość do odpowiedniego wysiłku w pracy. Kluczowym sposobem motywacji materialnej są płace. Wynika to z faktu, że to właśnie środki pieniężne (wynagrodzenie) otrzymywane przez pracownika zapewniają byt materialny

23. W. J. Karna, *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 2, s. 164.

24. S. Borkowska, *Motywowanie i motywacje* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 336.

25. Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet, 2007, s. 22.

i stanowią równocześnie bodziec do zaspokajania przez poszczególne osoby potrzeb wyższego rzędu. Do głównych funkcji płac można zaliczyć:

- funkcję dochodową,
- funkcję motywacyjną,
- funkcję kosztową,
- funkcję społeczną²⁶.

Z punktu widzenia pracowników najważniejsza jest funkcja dochodowa. Możliwość otrzymania dochodu to główny motyw podejmowania pracy. Dochód pozwala na zaspokojenie niezbędnych potrzeb pracownika, jak również utrzymanie siebie i rodziny. Funkcja motywacyjna wynagrodzenia jest natomiast instrumentem mającym na celu kształtowanie zachowań pracowników w taki sposób, aby były one zgodne z celami, jakie przyjmuje dana organizacja. Wskazana zależność sprawia, że stopień zaangażowania pracownika jest uzależniony od otrzymywanego przez niego wynagrodzenia w myśl zasady, że wyższe wynagrodzenie wpływa na wykształcenie u danej osoby większej motywacji do działania²⁷.

Zgodnie z definicją funkcji kosztowej instytucja uznaje dochody uzyskiwane przez pracowników za osobne koszty produkcji oraz sprzedaży. Decyzja o podwyższeniu wynagrodzeń oznacza dla danego podmiotu zwiększenie kosztów własnych. Ponadto koszty osobowe stanowią nie tylko koszty wynagrodzeń, lecz także ich obciążenia. W efekcie suma nakładów związanych z wynagrodzeniami stanowi ważny element kosztów wytworzenia dla organizacji. Z ostatniej funkcji – społecznej wynika, że w ramach procesu pracy wynagrodzenia mają znaczący wpływ na relacje międzyludzkie panujące w pracy. Za pośrednictwem wynagrodzeń instytucje mają zatem możliwość kształtowania stosunków współpracy, pomocy i życzliwości. Nieodpowiednie systemy wynagrodzeń mogą negatywnie wpłynąć na stosunki panujące w organizacji i tym samym przyczynić się do zmniejszenia motywacji zatrudnionych. Pracownicy nie wykonują najlepiej swoich obowiązków zawodowych, jeśli pracują w środowisku, w którym dominuje atmosfera nieufności oraz mają miejsce konflikty między współpracownikami, którzy uważają na przykład, że ich wynagrodzenie jest niesprawiedliwe w porównaniu do innych²⁸.

Oprócz materialnych sposobów motywowania pracowników współczesne organizacje stosują również środki zachęty niematerialnej, czyli bodźce pozaekonomiczne. Do wskazanych działań można zaliczyć wykorzystywanie przez firmy takich sposobów wpływania na motywację pracowników, jak m.in. pochwały, dopuszczanie

26. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE, 2007, s. 330.

27. Ibidem, s. 330.

28. Ibidem, s. 330.

do wspólnego podejmowania decyzji, wyrażanie uznania za wykonane działania, przydzielanie systematycznie coraz trudniejszych zadań, jak również dobre relacje z innymi współpracownikami oraz przełożonymi. W przypadku przedstawionych sposobów motywowania pracowników szczególnie istotne jest tworzenie dobrych relacji pomiędzy pracownikami i kierownictwem. Tego typu działanie przyczynia się bowiem do zwiększenia skuteczności rozwiązywania problemów, z jakimi mają styczność pracownicy. Ważny aspekt stanowi również systematyczne przydzielanie coraz trudniejszych zadań, co ma na celu zwiększanie samodzielności poszczególnych osób i w rezultacie przyczynia się do większej satysfakcji z wykonywanych zadań, wpływając tym samym na jakość ich wykonania. Przełożeni, w ramach prowadzenia działań z zakresu motywacji niematerialnej, powinni także zapewniać swoim podwładnym poczucie bezpieczeństwa.

Współczesna rzeczywistość gospodarcza, charakteryzuje się wysoką konkurencyjnością rynkową. W związku z tym, aby móc realizować cele biznesowe, niezbędne jest posiadanie odpowiednio zmotywowanych zasobów ludzkich. W tej sytuacji każda organizacja prowadzi działania na rzecz zastosowania bodźców, które wpłyną na poziom motywacji pracowników. Oprócz wpływu motywacji na efektywność i jakość pracy, dobrze skonstruowany system motywowania przyczynia się również do ograniczenia fluktuacji kadr, co jest szczególnie istotne ze względu na koszty związane z koniecznością wdrożenia do organizacji nowych pracowników. W efekcie instytucje prowadzą działania na rzecz zapewnienia środków oraz warunków pracy mających zachęcać pracowników do wysiłku, który z kolei pozwoli osiągnąć organizacji zakładane cele przy jednoczesnym zadowoleniu zasobów ludzkich z wykonywanej pracy. Ze względu na fakt, że odczuwanie zadowolenia z pracy przez daną osobę jest uzależnione od jej dostosowania do własnych możliwości, motywowanie i sposoby wykorzystywane w tym celu powinny być rozpatrywane w indywidualnych kategoriach i uwzględniać osobowość, uczucia, zainteresowania, a także poglądy i wartości pracownika. To bowiem wszystkie wskazane elementy wpływają na cele działania pracownika i determinują skuteczność poszczególnych sposobów motywowania²⁹.

Równocześnie, wykorzystując poszczególne sposoby motywacji, organizacje muszą uwzględniać fakt, że problemem jest nie tylko brak dostatecznego oddziaływania na pracownika, lecz także nadmierna motywacja. Jak pokazuje praktyka, motywacja w nadmiarze powoduje wzrost napięcia emocjonalnego i dlatego może prowadzić do obniżenia skuteczności i efektywności działań pracownika. Za duża motywacja budzi niepokój, co sprawia, że jednostka pełna lęku działa mniej sprawnie. Ponadto

29. M. Skoczylas, *Systemy motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 9, s. 67.

w takiej sytuacji pracownik w zbyt dużym stopniu skupia się na śledzeniu osiąganych wyników oraz czynników, które je determinują. Dochodzi wtedy do osłabienia jego świadomości w kontekście elementów oddziałujących w sposób długotrwały, co finalnie prowadzi do obniżenia jego wydajności. Niepokój oraz napięcie odczuwane przez pracownika, który jest nadmiernie zmotywowany, sprawiają także, że dana osoba traci zdolność rozwiązywania problemów i uruchamia mechanizmy obronne³⁰.

Negatywne aspekty nadmiernej motywacji powodują, że sposoby wykorzystywane w celu motywowania pracowników powinny prowadzić do osiągnięcia przeciętnej motywacji. Odzwierciedla to prawo Bircha, zgodnie z którym to przy średniej motywacji pracownicy osiągają najlepsze efekty. Zarówno przy zbyt wysokiej, jak i słabej motywacji, efekty ich pracy są natomiast znacznie gorsze. To właśnie dzięki średniej motywacji³¹ człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty, szczególnie w przypadku podejmowania zagadnień trudnych i złożonych. Dlatego kluczowym aspektem jest odpowiednie rozumienie procesu motywacji przez organizację oraz wykorzystywanie właściwych sposobów, aby ją pobudzić i zapewnić jej średni poziom. Ma to ogromne znaczenie dla zarządzania, jak również kierowania zasobami ludzkimi i przyczynia się do realizacji zakładanych celów biznesowych przez organizację.

Skuteczność systemów motywacyjnych w organizacji

W przypadku organizacji w Polsce za najskuteczniejszy sposób motywowania pracowników uznawane jest wynagrodzenie. Jednocześnie jak wskazują na przykład Z. Ciekanowski i M. Szymański, coraz większą rolę odgrywają dodatki pozapłacowe. Wpływ na taką sytuację ma m.in. wdrażanie do instytucji funkcjonujących w Polsce praktyk powszechnie stosowanych w firmach zachodnich, gdzie elementy motywacji pozapłacowej mają duże znaczenie³².

W Polsce, pomimo zmieniających się trendów, proces motywowania nadal opiera się przede wszystkim na elementach motywacji finansowej. Tego typu motywacja przy wykorzystaniu wybranych narzędzi przynosi najlepsze korzyści. To właśnie motywatory finansowe są najbardziej skuteczne, gdyż pozwalają na realizację

30. Z. Ciekanowski, Z. Szymański, *Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, nr 4, s. 51.

31. A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menadżerów*, Wrocław, Marina, 2007, s.16

32. Z. Ciekanowski, Z. Szymański, op. cit., s. 51.

potrzeb życiowych, czego nie umożliwiają chociażby karnety na siłownię czy też bilety do kina lub teatru. W efekcie, jak wskazują statystyki, stosunek wynagrodzenia do bonusów pozafinansowych w polskich firmach wynosi od około 95% do 5%, podczas gdy w krajach tzw. „starej” Unii Europejskiej (tj. m.in. w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Belgii) kształtuje się na poziomie od 50% do 50% w wybranych przypadkach. Można zatem stwierdzić, że wpływ na skuteczność oddziaływania poszczególnych motywatorów mają nie tylko cechy osobowościowe pracowników, wykształcenie czy też przekonania i wartości, lecz także sytuacja ekonomiczna panująca w danym kraju i poziom zamożności społeczeństwa³³.

Na wykorzystanie motywatorów płacowych przez polskie firmy wpływa również powszechne przekonanie, że odpowiednie wynagrodzenie jest wystarczające do osiągnięcia takiej motywacji pracownika, która jest korzystna dla firmy. W Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii popularnością cieszą się chociażby systemy kafeteryjne, w przypadku których pracownicy mają możliwość (w ramach określonego limitu) wyboru składników wynagrodzenia z listy oferowanych przez daną organizację świadczeń.

Wśród elementów motywacji pozafinansowej, które są stosowane w ramach systemów kafeteryjnych, a które mogą zostać wybrane przez pracowników, można wskazać m.in. (1) elastyczne godziny pracy oraz elastyczne formy zatrudnienia, (2) możliwość dokonania wykupu akcji czy obligacji w przypadku menedżerów wyższego oraz średniego szczebla, (3) specjalistyczne porady (np. prawne, medyczne, psychologiczne), (4) szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe, jak również poszczególne, miękkie umiejętności, (5) karnety oraz kupony na różne usługi, (6) dodatkowe ubezpieczenia, (7) preferencyjne kredyty, (8) imprezy integracyjne. Wskazana idea oparta jest na możliwości wyboru nagrody przez pracownika. Istotne jest, żeby lista nagród była zróżnicowana, tak aby każda osoba mogła wybrać rozwiązanie, które pozytywnie wpłynie na jej motywację do pracy³⁴.

W przypadku polskich organizacji można je podzielić na dwie grupy podmiotów: (1) organizacje posiadające bogaty pakiet motywacyjny, w ramach którego uwzględniane są zarówno elementy motywacji finansowej, jak i pozafinansowej obejmujące wszystkich pracowników niezależnie od zajmowanych przez nich stanowisk, jak również (2) podmioty, które motywują swoich pracowników jedynie za pośrednictwem wynagrodzenia. Taka sytuacja prowadzi do znacznego zróżnicowania poziomu motywacji wśród pracowników instytucji prowadzących działalność w Polsce³⁵.

33. Ibidem, s. 52.

34. Ibidem, s. 52.

35. Ibidem, s. 53.

W praktyce wskazuje się, że motywowanie pracowników jedynie za pośrednictwem wynagrodzenia przynosi krótkotrwałe korzyści. Pieniądz jako motywator oddziałuje w odpowiedni sposób wyłącznie do pewnego momentu, po którym jego funkcja motywacyjna traci na znaczeniu³⁶. W tej sytuacji dochodzi do rozwoju metod motywowania pozafinansowego. Poza tym opieranie systemu motywacyjnego tylko na instrumentach finansowych w dłuższej perspektywie czasowej jest bardzo drogie dla organizacji.

Wskazaną sytuację potwierdzają wyniki badań, zgodnie z którymi elementy motywacji pozafinansowej mają duże znaczenie dla pracowników. Jak wykazały badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa na grupie ponad miliona pracowników z całego świata, do najważniejszych czynników, które mają pozytywny wpływ na motywację, respondenci zaliczyli: (1) utrzymywanie dobrych relacji z przełożonym, (2) posiadanie narzędzi, które są niezbędne w kontekście możliwości wykonywania pracy, (3) znajomość oczekiwań, które są stawiane przez przełożonych w stosunku do danej osoby, (4) jak również możliwość wykonywania podczas codziennej pracy zadań, które dana osoba robi najlepiej. Znaczenie pozafinansowych elementów motywacji potwierdzają także badania wykonane w polskich organizacjach. Badania zrealizowane wśród ponad 1,5 tys. pracowników przez A. Niemczyka oraz J. Mądrego wykazały, że do najważniejszych motywatorów można zaliczyć m.in. dobrą atmosferę w miejscu pracy, poczucie docenienia sukcesów oraz zaangażowania pracownika, pewność zatrudnienia, jasno oraz konkretnie określone zadania i cele, jak również umożliwienie podnoszenia kwalifikacji zawodowych³⁷.

Znaczenie motywatorów pozafinansowych potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych przez M. Pęcek oraz J. Walas-Trębacz. Wykazały one, że dla pracowników kluczowe znaczenie ma nie tylko poczucie bezpieczeństwa finansowego, na które wpływ ma wysokość wynagrodzenia, lecz także takie czynniki jak stabilność zatrudnienia, dobra atmosfera panująca w pracy, jasno określone cele oraz zadania do wykonania, możliwość samorozwoju czy wreszcie możliwość awansu oraz udzielanie świadczeń socjalnych i partnerski styl zarządzania. Można zatem stwierdzić, że pomimo kluczowego znaczenia sposobów motywacji finansowej, czynniki motywacji pozafinansowej również powinny być brane pod uwagę przez pracodawców w kontekście poszukiwania sposobu na uzyskanie odpowiedniej motywacji pracowników³⁸.

36. M. Golembski, *Rozwiązania w zakresie czasu pracy jako narzędzie motywowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1, s. 96.

37. J. Borucka, *Motywowanie pracowników w praktyce Część 1: Magiczna formuła na motywację pracowników*, www.hrbusinesspartner.pl, dostęp 3.05.2022.

38. M. Pęcek, J. Walas-Trębacz, *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, „Journal of Modern Management Process” 2018, nr 1, s. 23.

W kontekście współczesnych organizacji i działań z zakresu motywowania pracowników należy również zwrócić uwagę na konieczność dostosowania prowadzonych działań do wzrostu popularności pracy zdalnej. Wpływ na wzrost ww. zagadnienia miała pandemia COVID-19, która sprawiła, że znaczna część pracowników rozpoczęła i nadal kontynuuje prace w formie zdalnej lub hybrydowej. Wskazana zmiana prowadziła do pojawienia się problematyki związanej z motywacją u pracowników, którzy w praktyce rzadko mają możliwość bezpośredniego kontaktu z przełożonymi czy też współpracownikami. Potwierdzeniem problemu związanego z motywacją pracowników w ramach pracy zdalnej jest m.in. opinia M. Fedorczyk z Konfederacji Lewiatan, która wskazuje, że wśród osób, które rozpoczęły pracę zdalną w okresie pandemii, znaczna część wykazuje objawy znużenia. Przyczyną takiej sytuacji jest konieczność pracy z mieszkań, które nie były przygotowane do tej formy pracy. W efekcie część pracowników zdalnych odczuwa przeciążenie obowiązkami zawodowymi, co związane jest z zacieraniem się dotychczasowych granic pomiędzy pracą i domem³⁹.

Jak wskazuje A. Tymoszuć reprezentująca organizację rekrutacyjną Antal, praca zdalna podczas pandemii przestała być odbierana przez wielu pracowników tak, jak miało to miejsce wcześniej, tj. jako pożądaný benefit. Wynika to z faktu, że stała się ona koniecznością. Sytuacja ta dotyczy m.in. wielu instytucji międzynarodowych, w przypadku których podjęto decyzję, że pomimo możliwości powrotu pracowników do biura, nadal będzie obowiązywał zdalny model pracy. I to właśnie wśród tej grupy osób znajdują się, według A. Tymoszuć, pracownicy, którzy w największym stopniu są niezadowoleni z konieczności pracy zdalnej. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że na rynku pracy coraz częściej spotykane są osoby, dla których brak możliwości pracy zdalnej oznacza dyskwalifikację danej oferty⁴⁰.

Według wyników badań przeprowadzonych wśród grupy ponad 300 pracowników przez firmę rekrutacyjną Antal, w większości przypadków organizacje są zadowolone z efektów pracy osób, które wykonują swoje obowiązki zdalnie. Jako największe pozytywy w ramach przytaczanego badania wskazywano, oprócz zadawalającej efektywności, również możliwość ograniczenia kosztów związanych z podróżami służbowymi oraz utrzymanie dotychczasowego poziomu wynagrodzeń. Pośród negatywnych aspektów respondenci wskazywali przede wszystkim problemy z integracją oraz współpracą w ramach zespołów pracowniczych. Ponadto problemem był również wzrost rotacji pracowników, co wynikało z ograniczenia związków zasobów ludzkich z instytucją, w której w praktyce bywają oni bardzo rzadko. Jako

39. Money.pl, *Na pracy zdalnej jest 10 proc. Polaków. Ich motywacja siada*, www.money.pl, dostęp 3.05.2022.

40. Ibidem.

problem pracy zdalnej wskazywane są również trudności z odpowiednią motywacją pracowników⁴¹.

Według M. Fedorczyk doświadczenia organizacji, które wdrożyły pracę zdalną w okresie pandemii pokazują, że systemy benefitowe, które cieszyły się znaczącą popularnością wśród pracowników i w efekcie spełniały swoją rolę, w czasie pandemii straciły na znaczeniu. Takie elementy systemu motywacyjnego jak karnety na siłownię czy też darmowe obiady w czwartki przestały mieć znaczenie w sytuacji, gdy siłownie i stołówki zostawały zamknięte, a pracownicy wykonywali swoje obowiązki w domu⁴².

Na problem motywacji w czasie pracy zdalnej wskazują m.in. badania przeprowadzone wśród pracowników organizacji pozarządowych. Jak wykazały uzyskane wyniki, co trzecia osoba biorąca udział w badaniu (32%) odczuwała w trakcie pandemii spadek motywacji do pracy. Ponadto 43% respondentów podawało, że doświadcza również obniżenia poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy. Wpływ na taki stan rzeczy może mieć m.in. zwiększenie stresu odczuwanego w związku z wykonywaną pracą zdalną, na co wskazało ponad 60% respondentów, jak również zwiększona ilość obowiązków i zadań w analizowanym okresie (54% wskazań)⁴³. Biorąc pod uwagę powyższe dane, można stwierdzić, że spadek motywacji w trakcie pracy zdalnej odczuwany jest zarówno przez pracowników przedsiębiorstw, jak i osoby pracujące w organizacjach pozarządowych.

Spadek motywacji wśród części pracowników, którzy zostali oddelegowani w okresie pandemii COVID-19 do pracy w formie zdalnej, wykazały również badania przeprowadzone przez A. Dolot, opublikowane w czasopiśmie „E-mentor”. Zgodnie z ich wynikami mniejsza motywacja do pracy w trakcie pandemii i wykonywania swoich obowiązków w formie zdalnej była widoczna przede wszystkim wśród pracowników posiadających niepełnoletnie dzieci. Wśród tej grupy odnotowano także największy wzrost liczby osób, które w trakcie pandemii odczuwały mniejszą satysfakcję z obowiązków zawodowych⁴⁴. Jak wskazują pracownicy działów IT, w przypadku pracowników, których praca zdalna stanowiła standard już przed okresem pandemii, wpływ na spadek motywacji może mieć specyfika wykonywania obowiązków zawodowych we wskazanej formie⁴⁵.

41. Ibidem.

42. Ibidem.

43. B. Charycka, M. Gumkowska, *Praca w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, www.api.ngo.pl, dostęp 4.05.2022.

44. A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor” 2020, nr 1, s. 41.

45. M. Fryczyńska, *Co nas stresuje w pracy zdalnej?*, www.gazeta.sgh.waw.pl, dostęp 4.05.2022.

Praca zdalna związana jest bowiem ze specyficznymi utrudnieniami, które nie są spotykane w przypadku świadczenia pracy w formie stacjonarnej. Wśród nich można wskazać na obciążenia związane z nadmierną izolacją i brakiem bezpośrednich kontaktów z innymi pracownikami, czego efektem może być brak motywacji, twórczych pomysłów czy wreszcie zmniejszającą się efektywność. Wszystkie powyższe elementy związane są z wypaleniem zawodowym, które również może stanowić efekt pracy zdalnej⁴⁶.

Należy zwrócić uwagę, iż problem motywacji pracowników wykonujących swoje obowiązki w formie zdalnej jest widoczny również w innych krajach. Jak wykazały badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii, podczas pandemii 28% pracowników zdalnych odczuwało niższą motywację do pracy. Wskazany problem dotyczył przede wszystkim młodszych pracowników. Według wyników badań w grupie osób do 35 roku życia niższą motywację do pracy odczuwało 44% osób⁴⁷.

Z przedstawionych informacji wynika, że praca zdalna może w dłuższej perspektywie czasowej negatywnie wpływać na motywację pracowników. Przyczyny takiego stanu rzeczy w zależności od przypadku mogą być różne i wynikać z odosobnienia i braku kontaktu z innymi osobami, co ma szczególne znaczenie w kontekście osób mieszkających samotnie, złych warunków do pracy (braku przystosowania mieszkania do wykonywania pracy zdalnej w sytuacji, gdy w mieszkaniu przebywa więcej osób, w tym dzieci) czy wreszcie braku podziału na życie zawodowe i osobiste, co w wielu przypadkach przyczynia się do zwiększenia ilości czasu poświęcanego na pracę. Taka sytuacja wymusza poszukiwania nowych rozwiązań, które przyczynią się do zwiększenia motywacji pracowników zdalnych.

W efekcie problem motywacji pracowników w ramach pracy zdalnej zaczął stanowić jedno z wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami. Okres pandemii sprawił, że mniejsze znaczenie dla pracowników zaczęły mieć dotychczasowe formy motywacji pozafinansowej, które były dostosowane do oczekiwań pracowników zgłaszanych w ramach „przedpandemicznej” rzeczywistości społecznej. Jednocześnie wzrost popularności pracy zdalnej wśród pracodawców i odczuwalne dla nich korzyści wynikające ze zmiany trybu pracy zasobów ludzkich (m.in. niższe koszty pracy w porównaniu do pracy stacjonarnej przy zbliżonych wynikach, możliwość ograniczenia wynajmowanej powierzchni biurowej) sprawiły, że pomimo systematycznego znoszenia ograniczeń w kontaktach międzyludzkich determinowanych przez specyfikę pandemii wiele organizacji zdecydowało się na utrzymanie tego trybu pracy lub przejście na tryb pracy hybrydowej. Niezależnie od zakończenia

46. Ibidem.

47. P. Hendstrom, M.G. Munoz, *Remote Work's Effect on Motivation*, www.diva-portal.org, dostęp 4.05.2022.

pandemii organizacje muszą więc prowadzić działania mające na celu utrzymanie odpowiedniego poziomu motywacji wśród pracowników, a także stosować zmienne czynniki motywacji pozafinansowej, które będą dostosowane do aktualnych oczekiwań pracowników.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych informacji można stwierdzić, że skuteczna motywacja pracowników stanowi jedno z najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją współczesne organizacje. Związane jest to z rolą, jaką zasoby ludzkie odgrywają w organizacji. W praktyce ich efektywność determinuje możliwość osiągnięcia celów biznesowych podmiotu.

W celu zwiększenia poziomu motywacji pracowników instytucje wykorzystują elementy motywacji finansowej oraz pozafinansowej. Jak wykazała przeprowadzona analiza, aby wskazane działania mogły przynieść oczekiwany efekt, konieczne jest uwzględnienie indywidualnych cech zasobów ludzkich i dostosowania do nich systemu motywacji w danej instytucji.

Analiza ta wykazała, że największy wpływ na poziom motywacji pracowników mają elementy motywacji finansowej. Aspekty związane z wynagrodzeniem otrzymywanym w zamian za wykonywaną pracę stanowią bowiem kluczowy element wpływający na aktywność i zaangażowanie zasobów ludzkich. Samo wynagrodzenie może składać się zarówno z części podstawowej, jak i premii, której specyfika jest uzależniona od polityki danej organizacji. W efekcie wysokość całkowitego wynagrodzenia otrzymywanego przez pracowników może mieć wpływ na efektywność ich pracy. Klasycznym przykładem są przedstawiciele handlowi, których ostateczne wynagrodzenie jest uzależnione od osiągniętego wyniku sprzedaży. Taka konstrukcja systemu wynagrodzenia ma ich motywować do większej efektywności podejmowanych działań.

Równocześnie organizacje planując system motywacyjny, muszą także w jego ramach uwzględniać kwestie związane z elementami motywacji pozafinansowej. Motywacja finansowa ma bowiem ograniczone działanie i w pewnym momencie może przestać stanowić wystarczający bodziec do wykształcenia u pracownika odpowiedniego poziomu motywacji. Elementy motywacji pozafinansowej mają znaczenie przede wszystkim w przypadku pracowników zatrudnianych przez organizację w dłuższej perspektywie czasowej, gdy czynniki motywacji finansowej oddziałują w mniejszym stopniu, a znaczenie zaczyna mieć chociażby możliwość rozwoju zawodowego czy też wpływanie na realizację poszczególnych zadań przez organizację.

Cel artykułu został osiągnięty, a przeprowadzona analiza wykazała, które elementy systemu motywacji mają największy wpływ na wzrost poziomu motywacji u pracowników.

Bibliografia

- Andrzejczak A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu, 1998.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2001.
- Borkowska S., *Motywowanie i motywacje [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.
- Borucka J., *Motywowanie pracowników w praktyce Część 1: Magiczna formuła na motywację pracowników*, www.hrbusinesspartner.pl, dostęp 3.05.2022.
- Charycka B., Gumkowska M., *Praca w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, www.api.ngo.pl, dostęp 4.05.2022.
- Ciekanski Z., Szymański Z., *Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, nr 4.
- Dolot A., *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor” 2020, nr 1.
- Fryczyńska M., *Co nas stresuje w pracy zdalnej?*, www.gazeta.sgh.waw.pl, dostęp 4.05.2022.
- Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, 2004.
- Gołębowski M., *Rozwiązania w zakresie czasu pracy jako narzędzie motywowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1.
- Hendstrom P., Munoz M. G., *Remote Work's Effect on Motivation*, www.diva-portal.org, dostęp 4.05.2022.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet, 2007.
- Karna W.J., *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 2.
- Koluch B. (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Warszawa, Nauka-Edukacja, 1999.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Warszawa, Placet, 2008.
- Kościelniak A., *Skuteczne motywowanie – klucz do sukcesu przedsiębiorstwa*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2010, nr 3.
- Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne” 2013, nr 2.
- Miszcza A., Walasek J., *Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2015, nr 1.
- Money.pl, *Na pracy zdalnej jest 10 proc. Polaków. Ich motywacja siada*, www.money.pl, dostęp 3.05.2022.
- Pęcek M., Walas-Trębacz J., *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, „Journal of Modern Management Process” 2018, nr 1.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE, 2007.

Sposoby skutecznej motywacji pracownika

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa, PWE, 2003.

PWN, *Motywacja*, www.encyklopedia.pwn.pl, dostęp 1.04.2022.

Skoczylas M., *Systemy motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 9.

Snopko J., *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z. VIII.

Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Warszawa-Kraków, PWN, 1995.

Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWE, 1997.

otrzymano: 25.07.2022
zaakceptowano: 02.09.2022

*Ten artykuł jest objęty licencją Creative Commons Attribution 4.0
Licencja międzynarodowa (CC BY 4.0)*

