

# SYSTEMY MOTYWOWANIA W ORGANIZACJACH

dr Agnieszka Nowocień



# Cel zajęć

- Nabycie wiedzy z zakresu teorii motywacji oraz metod motywowania w biznesie
- Nabycie umiejętności rozpoznawania efektywnych i nieefektywnych systemów motywowania
- Rozwijanie umiejętności automotywacji oraz motywowania innych

# Zaliczenie przedmiotu - informacje

- **Forma:**

test sprawdzający wiedzę z zajęć z pytaniami otwartymi i zamkniętymi

- **Termin:**

ostatnie zajęcia 19 maja 2017r.

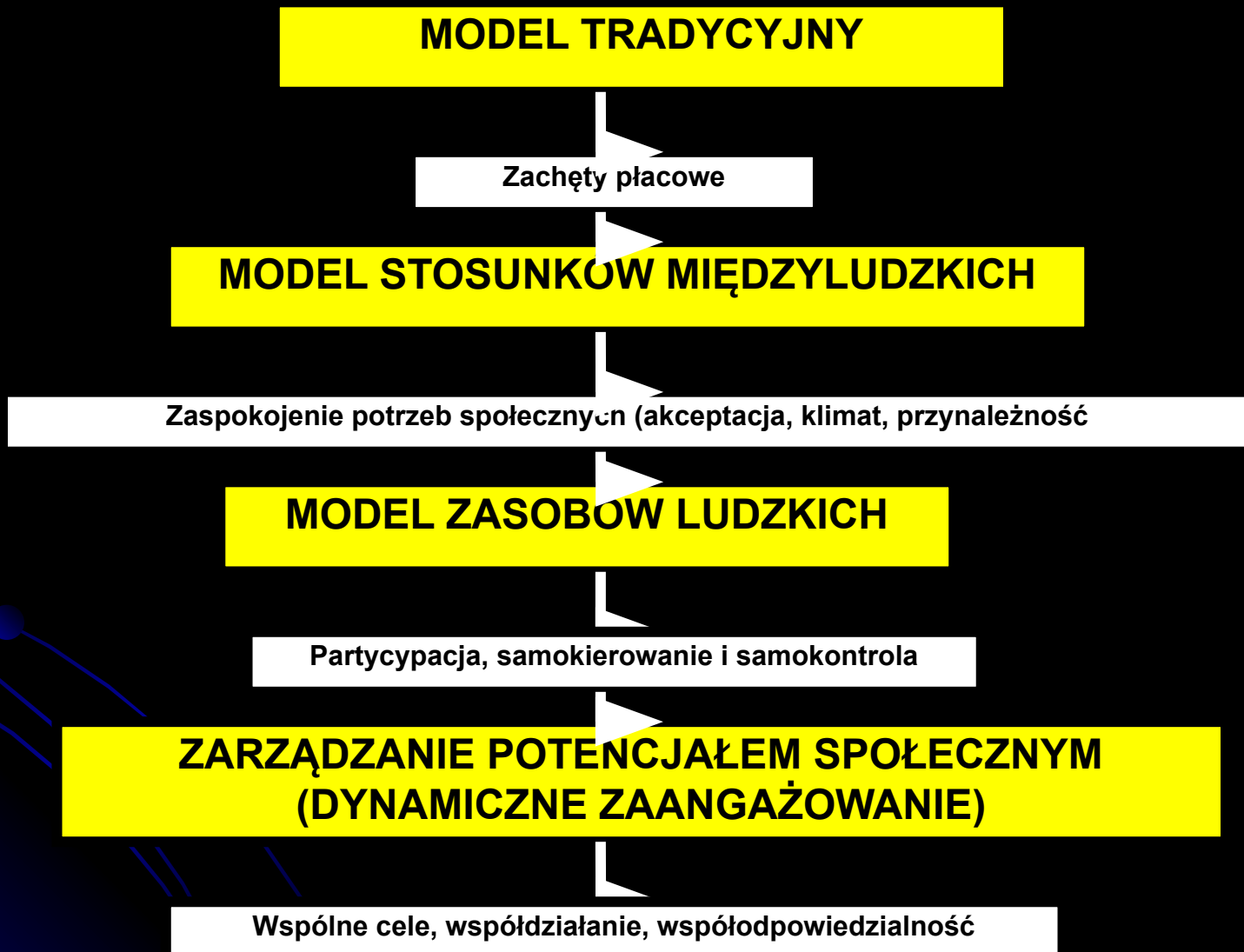
- **Kontakt:**

[anowocien@wp.pl](mailto:anowocien@wp.pl)

# Literatura obowiązkowa i uzupełniająca

- H.Król, A.Ludwiczynski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- A.Sajkiewicz: *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Z.Pawlak: *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
- M.Brzeziński: *Głaskologia*, Instytut Kreowania Skuteczności, Warszawa 2013.
- N.Marszałek: *Motywacja bez granic*, Warszawa 2010.

# Modele motywacyjne – kierunek ewolucji



# MODEL TRADYCYJNY

- F.W.Taylor scharakteryzował (naukowe zarządzanie)
  - Zarząd jest odpowiedzialny za znalezienie odpowiednich ludzi na stanowiska, wyszkolenie ich w zakresie najbardziej efektywnych metod pracy.
  - Zastosowanie odpowiednich bodźców płacowych

# MODEL TRADYCYJNY

- Postrzeganie pracowników jako leniwych, nieuczciwych, interesownych, nie posiadających określonego celu/celów...
- Aby przyciągnąć pracowników trzeba zapewnić im „przyswoite” pensje.
- Aby wymusić wysoką efektywność, zadania muszą być proste i powtarzalne, kontrola musi być zewnętrzna.
- Pracownikom należy wypłacać nagrody za przekraczanie norm.

# MODEL STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH

- Lata 30-ste XX wieku początek badań dlaczego model tradycyjny nie sprawdza się...
- Najlepszym sposobem motywowania jest:
  - wytworzenie u pracowników poczucia użyteczności i ważności wykonywanej przez nich pracy,
  - wyrażanie uznania,
  - umożliwienie im zaspokojenia potrzeb społecznych.



# Założenia

- Pracownicy powinni czuć się ważni dla firmy
- Istotne są pionowe kanały komunikacyjne
- Pozwalano pracownikom podejmować rutynowe decyzje dotyczące ich stanowisk pracy
- Wprowadzenie systemów bodźców zespołowych

# MODEL ZASOBÓW LUDZKICH

- Lata 60-te XX wieku - model opiera się na kilku założeniach o naturze ludzkiej
  1. Ludzie chcą wnieść swój wkład w wykonywaną pracę.
  2. Praca może być przyjemna.
  3. Pracownicy są zdolni podejmować znaczące i racjonalne decyzje dotyczące ich pracy.
  4. Pozwolenie na większą swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracownika leży w najlepszym interesie organizacji.

5. Zwiększona samokontrola i kierowanie oraz wypełnianie znaczących zadań = wysoki poziom zadowolenia pracownika.
6. Efektywna i ważna praca prowadzi do zadowolenia.
7. Różni pracownicy poszukują w pracy różnych celów i oferują bardzo zróżnicowane możliwości.
8. Pracownicy to „zbiory” potencjalnych talentów a na przełożonym ciąży obowiązek i odpowiedzialność za jak najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów.

# Wyzwolenie potencjału pracowników

- Nieefektywność metod typu dyrektywnego (polecenia, limity, nakazy...)
- Nieefektywność oddziaływania poprzez stwarzanie zagrożenia (kary, groźby, zwolnienia...) lub poprzez proste bodźce ekonomiczne (np.: jednakowa podwyżka płac...)
- Nieefektywność środków perswazyjnych

***„Ludzi można zmusić do posłuszeństwa  
i wykonywania powtarzalnych prac,  
lecz do twórczego myślenia zmusić ich  
nie można”***

# MOTYWACJA

- Uznaje się jako coś pozytywnego
- Jeden kilku czynników mających wpływ na efektywność człowieka
- Z czasem zanika, należy ją stale uzupełniać.
- Motywacja jest narzędziem.
- Może mieć różny stopień oddziaływania.

# Co to jest motywacja a czym jest motywowanie ?

## MOTYWACJA

- **MOTYWACJA** - Wewnętrzna potrzeba lub pragnienie – świadome, półświadome lub prawie nieświadome, które wpływa na naszą wolę i wywołuje takie lub inne działanie.
- **MOTYWACJA** - Stan ducha (bodziec) regulujący zachowanie w procesie pracy, wpływający na decyzje uruchamiania, podtrzymywania zachowań zmierzających do osiągnięcia celów organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb pracowniczych.

## MOTYWOWANIE

- **MOTYWOWANIE** – zespół wielu różnych oddziaływań, ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz przyjmowania oczekiwanych postaw i zachowań ludzi.
- **MOTYWOWANIE** – ma charakter osobowy i celowy – ktoś motywuje kogoś do czegoś

# Schemat powstawania motywacji



## POTRZEBA

- NAPIĘCIE MOTYWACYJNE
- NAPIĘD, ENERGIA, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
- DZIAŁANIE
- ZASPOKOJONA POTRZEBA
- REDUKCJA NAPIĘCIA

W procesie kształtowania motywacji powstają czasami przeszkody.

Mogą się one pojawiać na etapie poprzedzającym działanie i w rezultacie utrudnić jego podjęcie (mimo autentycznych chęci pracownika np.: brak odpowiednich narzędzi)

Przeszkody mogą występować również po etapie działania (np.: bardzo niska kwota wynagrodzenia za duży wysiłek czy starania)



# MOTYWACJA

- WEWNĘTRZNA – pobudza do działania
- ZEWNĘTRZNA – stwarza zachętę do działania
- POZYTYWNA – polega na stworzeniu perspektyw
- NEGATYWNA – opiera się na lęku

# TEORIE MOTYWACJI

- Teoria oczekiwań - V.H.Vrooma

- Teorie treści

 Maslowa

 Alderfera

 Atkinsona

 McClellanda

 Herzberga

# TEORIA MOTYWACJI WG.V.H.VROOMA

## TEORIA OCZEKIWAŃ

- Potrzeby ludzkie tkwią u źródeł motywacji
- Wg. **teorii oczekiwań** trzy czynniki determinują motywację:
  1. Potrzeby, cele – oczekiwania
  2. Związek przyczynowo - skutkowy między wysiłkiem a celem
  3. Prawdopodobieństwo, że określone działanie przyniesie zaspokojenie odczuwanej potrzeby  
„czy mój trud się opłaca”

# TEORIA MOTYWACJI WG.V.H.VROOMA

## TEORIA OCZEKIWAŃ

**POBUDZONA  
POTRZEBA**

**ODCZUCIE,  
ŻE PODJĘTY  
WYSIŁEK  
DOPROWADZI DO  
OSIĄGNIĘCIA  
CELU**

**ODCZUCIE,  
ŻE REALIZACJA  
ZADANIA  
PROWADZI DO  
ZNACZNEGO  
ZASPOKOJENIA  
ODCZUWANEJ  
POTRZEBY**

**POJAWIA SIĘ  
MOTYWACJA**

# MOTYWACJA – TEORIE TREŚCI

*Jakie potrzeby ludzie zaspokajają w pierwszej kolejności ?*

*Jakie potrzeby chcą ludzie zaspokoić poprzez pracę ?*

*Jak te potrzeby wpływają na ich zachowania ?*

## **TEORIE TREŚCI OBEJMUJĄ PRACĘ:**

- Masłowa (pierwszy dokonał identyfikacji i klasyfikacji ludzkich potrzeb)
- Alderfera
- Atkinsona
- McClellanda
- Herzberga

# SZKOŁA BEHAWIORALNA

- **ABRAHAM MASLOW**  
amerykański psycholog

- **Autor teorii hierarchii potrzeb**



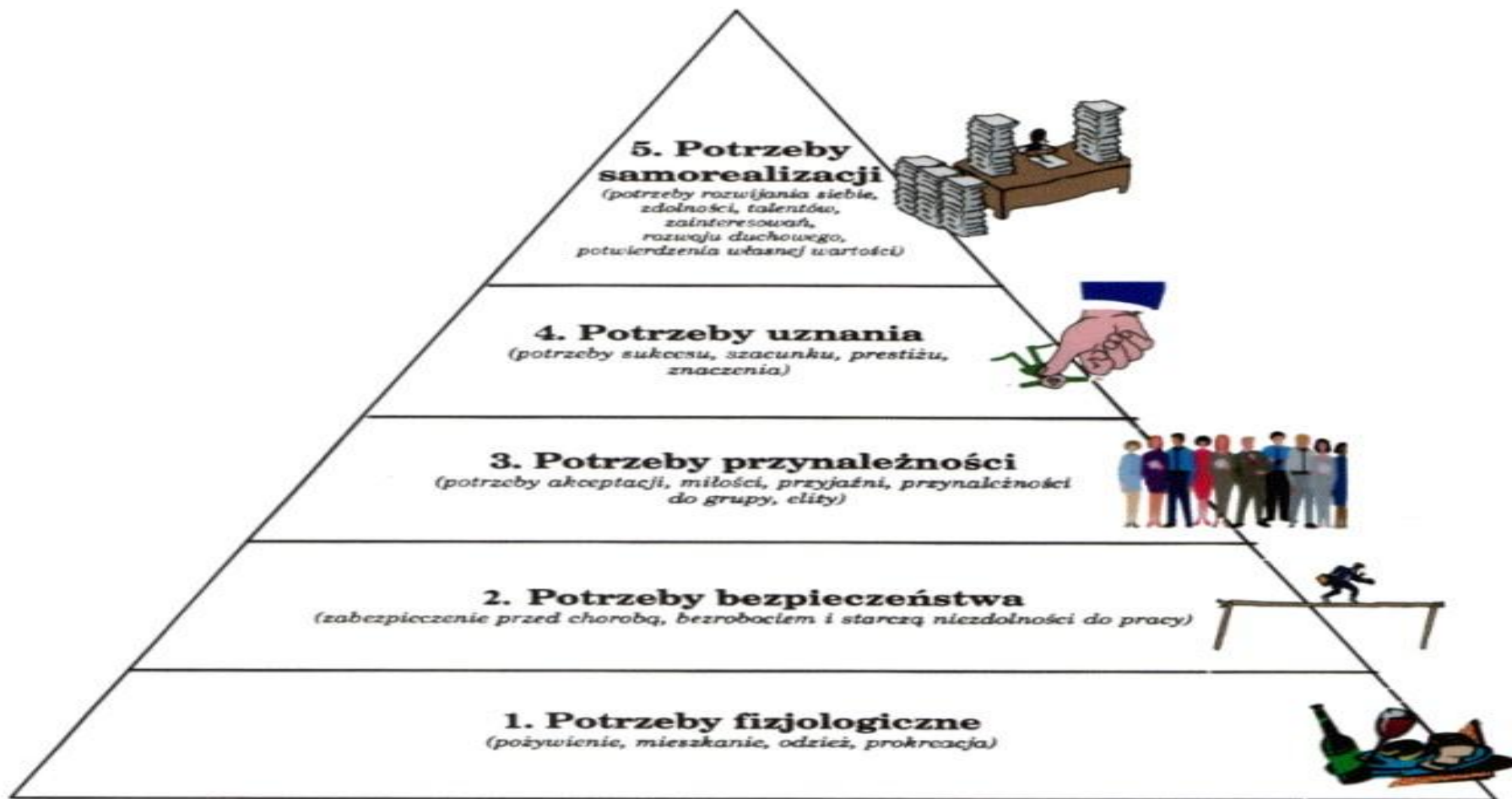
# SZKOŁA BEHAWIORALNA

ABRAHAM MASLOW - Stworzył model 5 grup potrzeb:

- **samorealizacji** – potrzeby samorealizacji wyrażają się w dążeniu człowieka do rozwoju swoich możliwości; stanowią środek do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych lub reakcje kompensujące niezaspokojenie innych potrzeb,
  - **estetyczne** (*potrzeba harmonii i piękna*)
  - **poznawcze** (*potrzeby wiedzy, rozumienia, nowości*)
- **szacunku i uznania** – potrzeby uznania i prestiżu we własnych oczach i w oczach innych ludzi;
  - pragnienie potęgi, wyczynu i wolności,
  - potrzeba respektu i uznania ze strony innych ludzi, dobrego statusu społecznego, sławy, dominacji, zwracania na siebie uwagi.
- **przynależności** (społeczne) - występują w usiłowaniach przezwyciężenia osamotnienia, eliminacji i obcości, tendencji do nawiązywania bliskich intymnych stosunków, uczestnictwa w życiu grupy,
- **bezpieczeństwa** - pobudzają do działania, zapewniając nienaruszalność, ujawniają się gdy dotychczasowe nawyki okazują się mało przydatne,
- **fizjologiczne** - gdy nie są zaspokojone, dominują nad wszystkimi innymi potrzebami, wypierają je na dalszy plan i decydują o przebiegu zachowania człowieka.

# Podstawowe teorie motywacyjne

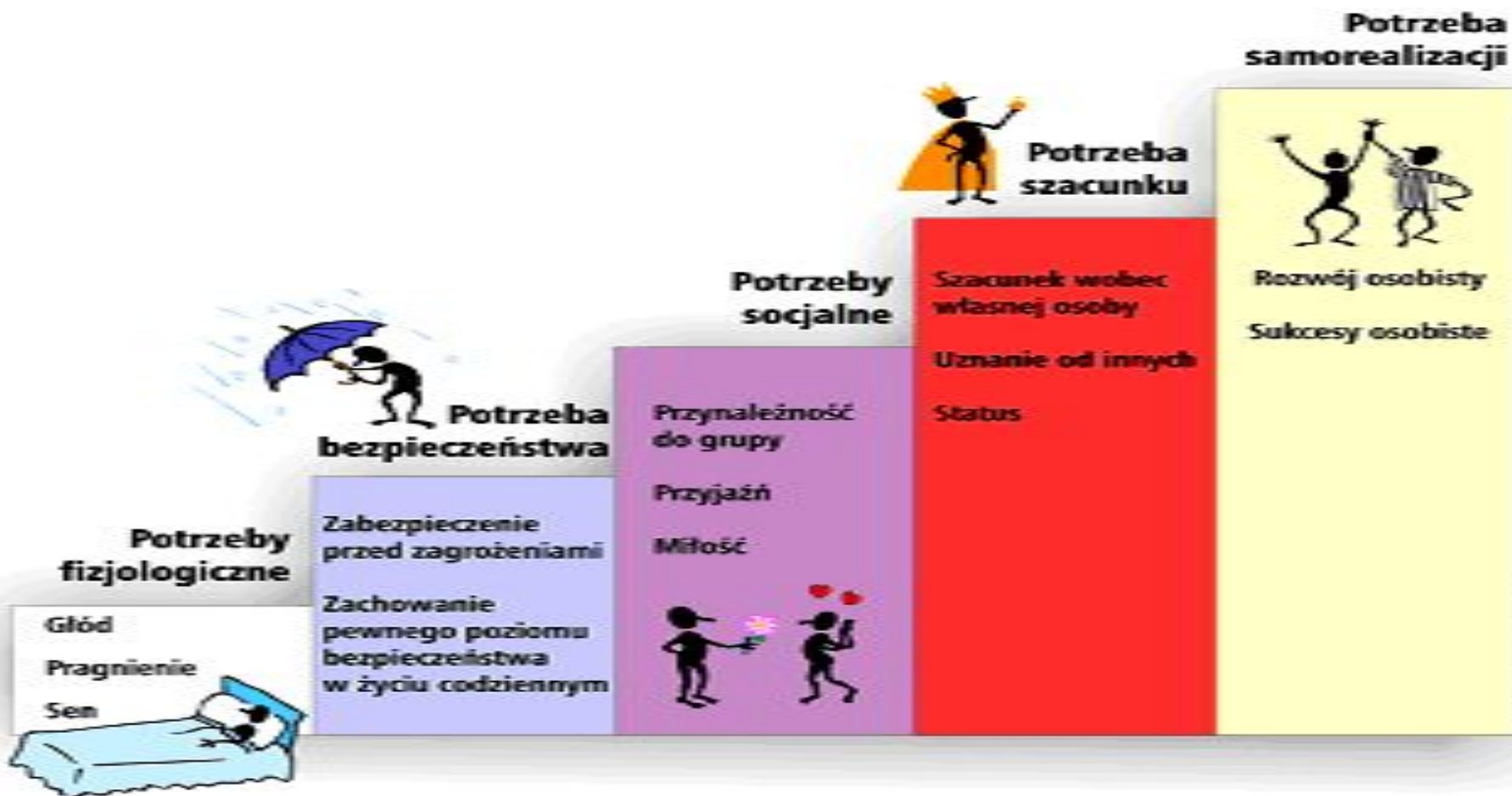
## Piramida potrzeb według A.H.Maslowa



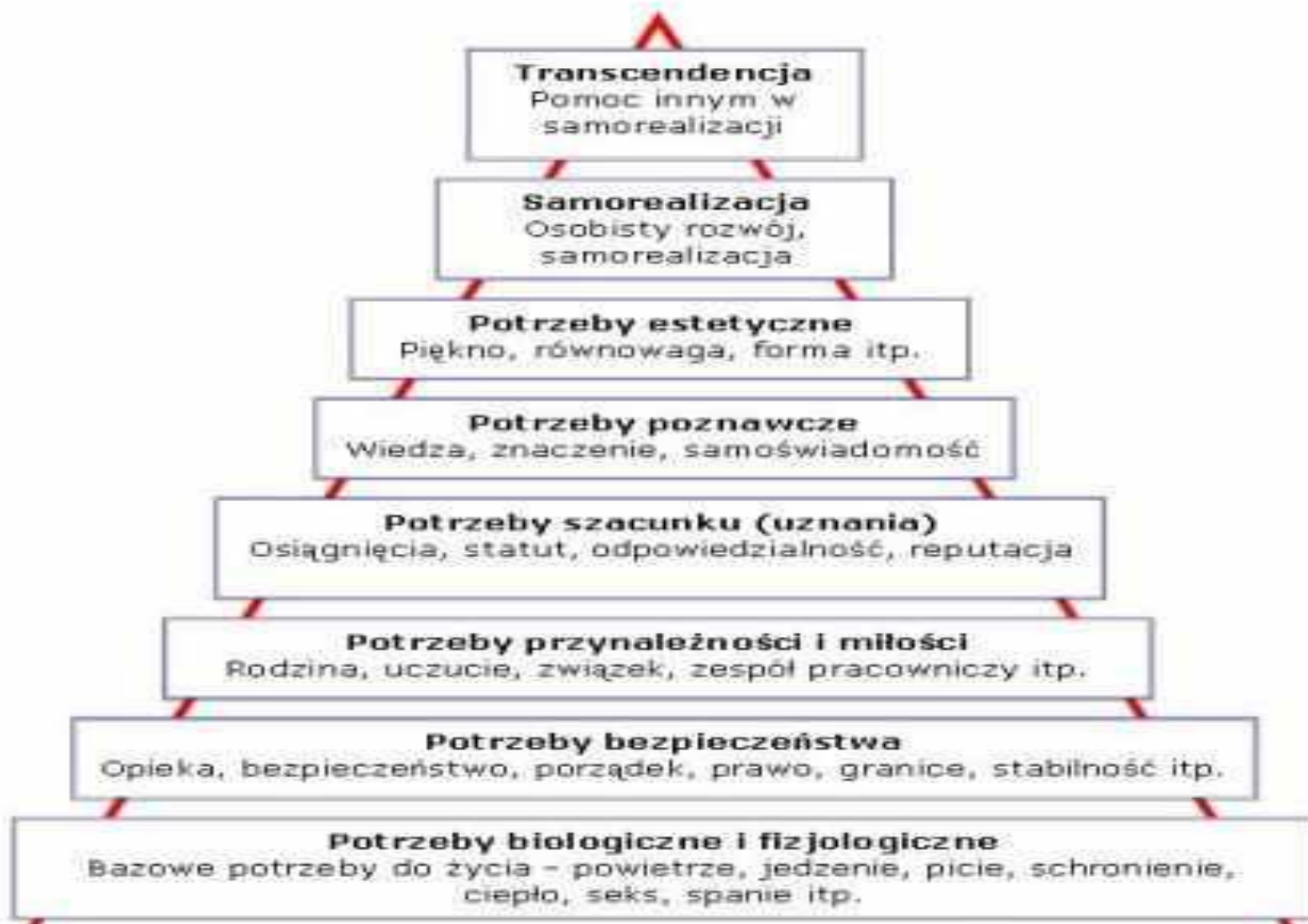


# Podstawowe teorie motywacyjne

## Piramida potrzeb według A.H.Maslowa



# WSPÓŁCZESNA HIERARCHIA POTRZEB



# Podstawowe teorie motywacyjne

## Potrzeby i ich hierarchia według R.A.Webbera

Potrzeby skierowane do wewnątrz

Potrzeby skierowane na zewnątrz

Autonomia  
Uznanie dla samego siebie  
Kompetencje  
Osiągnięcia



Władza  
Prestiż  
Bezpieczeństwo  
Przynależność  
Miłość  
Uznanie społeczne

# Teoria Fredericka Herzberga

- Na pracowników oddziałują czynniki:
  - Zewnętrzne – związane z otoczeniem i warunkami pracy (wywołują głównie stan niezadowolenia, obojętności, neutralności)
  - Wewnętrzne – wynikające z samej pracy oraz sukcesów odnoszonych w pracy (wywołują stan motywacji)

## CZYNNIKI HIGIENY PSYCHICZNEJ

- 1 Warunki pracy
- 2 Wynagrodzenie
- 3 System zarządzania w firmie
- 4 Styl kierowania
- 5 Stosunki międzyludzkie
- 6 Stałość pracy

Związane z warunkami zewnętrznymi,  
w jakich wykonywana jest praca, ze  
środowiskiem pracy.

## MOTYWATORY

- 1 Osiągnięcia
- 2 Uznanie
- 3 Treść pracy
- 4 Odpowiedzialność
- 5 Możliwość rozwoju osobistego
- 6 Awans

Związane z samą pracą i  
możliwościami rozwoju zawodowego  
pracownika.

# Podstawowe teorie motywacyjne

## Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga

### Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Dwa typy ważnych czynników:

#### Motywatory:

Osiągnięcia  
Uznanie  
Sama praca  
Odpowiedzialność  
Awanse i rozwój

#### Czynniki higieny:

Przełożeni  
Warunki pracy  
Stosunki interpersonalne  
Płaca i bezpieczeństwo  
Polityka i administracja firmy





# Podstawowe teorie motywacyjne

## Teoria oczekiwań Victora Vrooma

Motywacja zależy od siły oczekiwania i dokonywania indywidualnej oceny prawdopodobieństwa spełnienia się tego oczekiwania.



**ZAANGAŻOWANIE = NAKŁAD SIŁ = OSIĄGNIĘCIA**

# HIERARCHIA POTRZEB Claytona Alderfera

- TEORIA ERG wyróżnia 3 grupy potrzeb:
  1. Egzystencji (*existence*) E – potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa.
  2. Kontaktów (*relatedness*) R – potrzeba kontaktu społecznego, przyjaźni.
  3. Rozwoju osobistego (*growth*) G – dążenie do wykorzystania umiejętności i zdolności oraz rozwijanie potencjału intelektualnego.



- MASLOW – pracownik odczuwa dany rodzaj potrzeby, aż do jej całkowitego zaspokojenia.
- ERG – niezaspokojenie pewnej potrzeby powoduje u pracownika uczucie frustracji, obniżenie poziomu aspiracji i chęci rekompensaty poprzez zaspokojenie potrzeb **niższego rzędu**. (np.: trudności w samorealizacji mogą skierować uwagę w kierunku kontaktów koleżeńskich lub pogoni za pieniędzmi).

# Model Davida O. McClellanda

- Potrzeba osiągnięć
- Potrzeba afiliacji
- Potrzeba władzy

(w/w potrzeby mają szczególne znaczenie dla motywacji i efektywności pracowników)

# POTRZEBA OSIĄGNIĘĆ

1. Konkutowanie z narzuconym sobie standardem
2. Osiąganie lub przekraczanie narzuconych sobie standardów jakości
3. Poszukiwanie unikalnych osiągnięć
4. Potrzeba szybkiego sprzężenia zwrotnego
5. Ustalanie celów o średnim ryzyku
6. Chęć osiagania długoterminowych celów ekonomicznych
7. Formułowanie planów przewycięzania przeszkód osobistych, środowiskowych lub ekonomicznych

# POTRZEBA SIŁY - WŁADZY

1. Silne działania
2. Wzbudzanie u innych silnych emocji
3. Zainteresowanie reputacją, statusem i pozycją
4. Przewyższanie innych skutecznością

# POTRZEBA AFILIACJI

1. Pragnienie bycia lubianym, akceptowanym
2. Przywiązanie do sytuacji społecznych
3. Zainteresowanie ludźmi w sytuacji pracy
4. Zainteresowanie ludźmi w sytuacjach poza pracą

# Podstawowe teorie motywacyjne

## Teorie wzmocnienia Skinnera - techniki

### Techniki modyfikacji zachowań ludzkich wg. Skinnera

- **pozytywne wzmocnianie**: konsekwencja poprzedniego zachowania, ocenionego pozytywnie i pożądanego w przyszłości,
- **uczenie unikania**: uciekanie od nieprzyjemnych i niekorzystnych następstw mających miejsce po realizacji jakiegoś zadania,
- **wygaszanie**: to redukowanie niepożądanych i niechcianych zachowań lub też zachowań i działań nie przynoszących oczekiwanej nagrody,
- **karanie**: najbardziej radykalny środek zmiany zachowania, wywiera skutek natychmiastowy, przez zakazanie wykonywania, choć nie zawsze uzasadniony etycznie.

# Podstawowe teorie motywacyjne

## Teorie wzmocnienia Skinnera

### Wzmocnienie pozytywne

- Okazywanie pracownikowi aprobaty, wyrazów uznania za pracę
- Nagroda pieniężna, wyższa premia
- Nagroda rzeczowa
- Świadczenie z „systemu kafeteryjnego”
- Zapewnienie pracy w bardziej komfortowych lub prestiżowych warunkach
- Podwyżka płacy – zwiększenie wysokości wynagrodzenia zasadniczego
- Awans w hierarchii stanowiskowej (organizacyjnej)
- Udziały w akcjach lub obligacjach firmy



# Podstawowe teorie motywacyjne

## Teorie wzmocnienia Skinnera

### Wzmocnienie negatywne

- Zwrócenie uwagi (najlepiej w cztery oczy)
- Ostrzejsze zwrócenie uwagi (z zachowaniem norm kultury)
- Upomnienie pisemne
- Nagana pisemna
- Czasowe wstrzymanie podwyżki płacy
- Pozbawienie podwyżki płacy
- Degradacja stanowiskowa
- Zwolnienie z pracy





# Zasady motywowania pracowników

według Adaira i Grzesiaka

- Wyrażaj swoje uznanie
- Uczciwie i sprawiedliwie wynagradzaj
- Postęp motywuje – ustalaj wysokie, ale realne cele
- Każda osoba to INDYWIDUALNOŚĆ
- Wybieraj ludzi, którzy już mają motywację
- Bądź zaangażowany, entuzjastyczny i wytrwały – zmotywowany menedżer = zmotywowany pracownik
- **Motywację się robi**

# Symptomy silnej motywacji

ENERGIA

ZAANGAŻOWANIE

WYTRWAŁOŚĆ

ZDECYDOWANIE

ENTUZJAZM

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

UMIEJĘTNOŚCI

RADOŚĆ

DZIAŁANIE

POSTAWA

# Rozwój potencjału pracowników

## model drabiny Jakubowa

W jaki sposób ?



### CEL OSTATECZNY

Cel całego przedsiębiorstwa. Zarówno śmiałe dążenie do wyników jak i sam wynik.

### ZAMIERZENIA

Celowe wkładanie wysiłku w co najmniej jeden obszar wspólnego ZADANIA. Powiązane z następnymi. Ukierunkowane i zazwyczaj zróżnicowane jakościowo.

### ZDOBYCZE

Coś namacalnego, możliwego do natychmiastowego zdobycia, przybliżające do celu ostatecznego.

Po co ?



# Szczegółowość w wyznaczaniu zadań

## drzewo strategii




# System motywacyjny

- Zbiór umiejętnie dobranych i logicznie ze sobą powiązanych czynników motywacyjnego oddziaływania (motywatory).
- Służy realizacji misji, wizji, strategii, celów organizacji.
- Skłania pracowników do działań efektywnych i zachowań oczekiwanych przez pracodawcę, a zarazem zgodnych z ogólnymi normami etycznymi.



# WSPÓŁCZESNY SYSTEM MOTYWACYJNY POWINIEN OPIERAĆ SIĘ NA:

1. WSPÓLNYCH WARTOŚCIACH  
PARTNERÓW SPOŁECZNYCH
  2. WSPÓŁDZIAŁANIU I KOMUNIKACJI
  3. WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI A  
CZASAMI RÓWNIEŻ WSPÓŁWŁASNOŚCI
- 

# CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA MOTYWACJĘ

- JASNOŚĆ CELÓW
- INNOWACYJNOŚĆ np. firmy
- RELACJE MIĘDZYLUDEKIE
- MOŻLIWOŚCI ROZWOJU np. awans
- WARUNKI PRACY np. jakość sprzętu
- FEEDBACK /informacja zwrotna/
- JAKOŚĆ ORGANIZACJI pozycja na rynku
- WŁASNY ROZWÓJ PRACOWNIKÓW



# CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA MOTYWACJĘ

- POTRZEBY WŁASNE I FIRMY
- ZAUFANIE np. lojalność
- ETYKA
- ŚWIADACZENIA SOCJALNE
- POZIOM KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ
- PRZEŁOŻONY
- WYNAGRODZENIE
- KONTAKTY ZEWNĘTRZNE /możliwość współpracy z innymi organizacjami czy specjalistami

# ROLA KIEROWNICTWA W MOTYWOWANIU

- Zachęcanie pracowników do podjęcia wysiłku
- Poszukiwanie nowych sposobów zwiększania motywacji pracowników
- Umiejętności wykorzystania dostępnych środków motywacyjnych
- Wykorzystaniu motywacyjnych aspektów przydzielonych zadań.

# POZIOM KOMPETENCJI MOTYWACYJNYCH LIDERÓW

- Dostosowanie technik motywacyjnych do potrzeb indywidualnych pracownika.
- Budowanie własnej strategii motywacyjnej z zastosowaniem zindywidualizowanych nagród i pochwał.
- Umiejętne wykorzystywanie trudnych sytuacji dla zwiększenia zaangażowania pracowników.

# MODELE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I JEGO WPŁYW NA MOTYWACJĘ

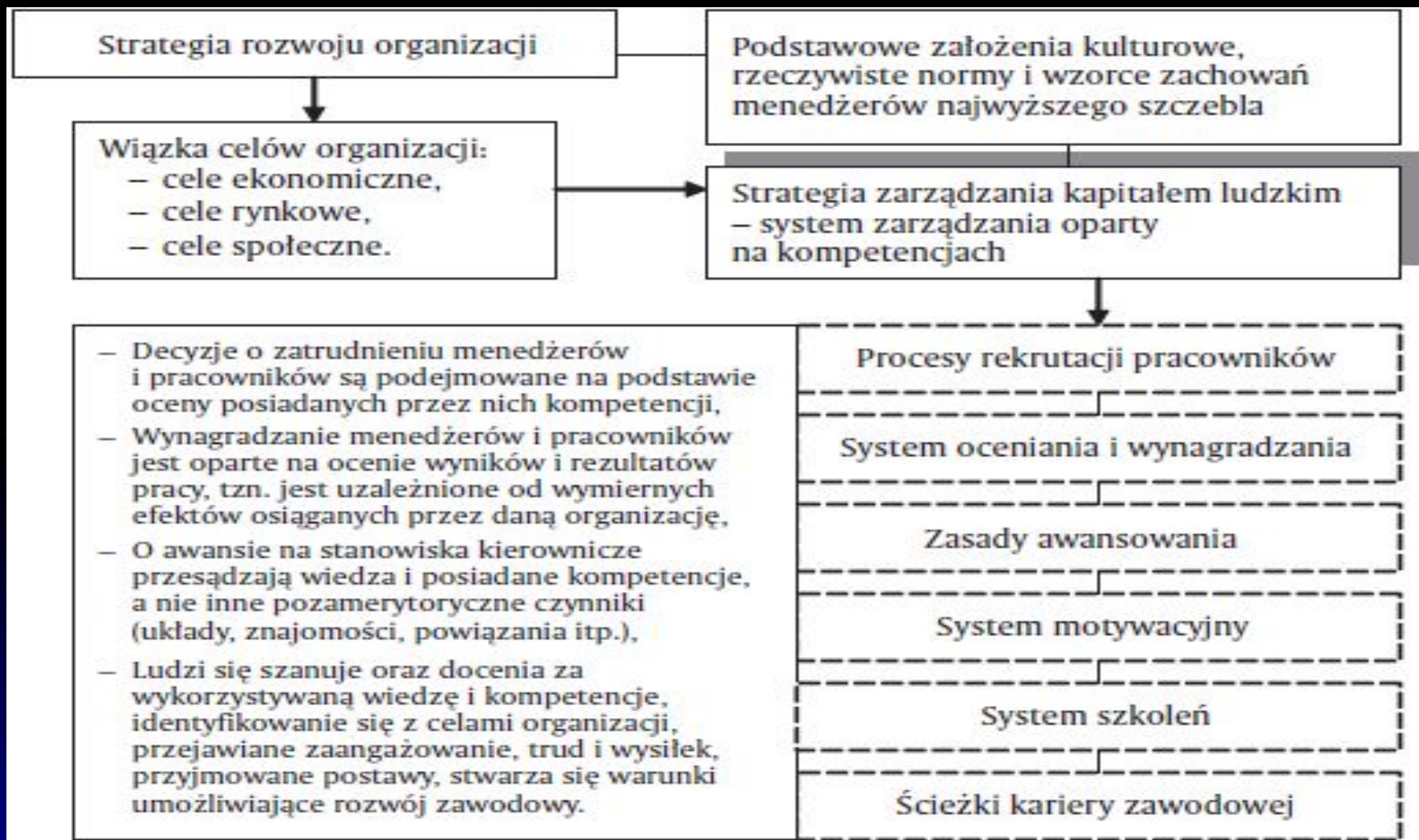
- Model kapitału ludzkiego - zakłada współpracę i współdziałanie między pracownikami.
- Model sita - zakłada, że człowiek jest ukształtowany, nie można go dowolnie zmieniać, a ponadto jest niechętny i konserwatywnie nastawiony do zmian. Zakłada on rywalizację i konkurencję między pracownikami.

**„ Gdy człowiek stawia sobie  
granicę tego, co robi,  
stawia sobie też granicę tego,  
co może zrobić”.**

*Charles Schwab*

# Efektywny system motywacyjny - zasady

1. Indywidualne podejście do pracownika
2. Oczekiwania pracownika
3. Przejrzyste formułowanie zadań
4. Więź między zadaniami
5. Właściwy podział miejsca pracy
6. Wysokie normy wydajności
7. Wielkość nagrody
8. Dostosowanie nagród do potrzeb pracownika
9. Termin przyznania nagrody
10. Odpowiedzialność za złą pracę



## Rodzaje motywacji





# JAK BYĆ POZYTYWNYM



BYĆ WDZIĘCZNY  
ZA TO KIM JESTEŚ



WYRZUCIĆ Z SIEBIE  
NEGATYWNE EMOCJE  
PRZEZ WYPISANIE  
ICH NA KARTCE



PAMIĘTAĆ WSZYSTKICH  
KTÓRZY CI DOPINGUJĄ  
W TWOICH DECYZJACH MOŻESZ DAĆ INNYM



MYŚLEĆ O TYM  
JAKĄ WARTOŚĆ  
MOŻESZ DAĆ INNYM



RUSZAĆ SIĘ



ROBIĆ RZECZY  
O KTÓRYCH ZAWSZE  
MARZYŁEŚ



ZNALEŹĆ SENS  
W PRZEŻYWANIU  
ŻYCIA



WYRAŻAĆ EMOCJE  
W KREATYWNY  
SPOŚÓB  
(DOBRE I ZŁE)



SPĘDZAĆ CZAS  
Z RODZINĄ



WSPIERAĆ INNYCH



PAMIĘTAĆ ŻE  
KAŻDA ŚLEPA ULICZKA  
MA TAJEMNE PRZEJŚCIE



CZASAMI PRACOWAĆ  
Z DOMU



WIZUALIZOWAĆ  
I ORGANIZOWAĆ  
SWOJE MYŚLI  
WYBIERAJĄC TE POZYTYWNE  
I NAJLEPSZE



MIEĆ W ZANADRZU  
PLAN KIEDY POCZUJESZ  
SIĘ ZDOŁOWANY



PAMIĘTAĆ O TYM  
OSWOIĆ SIĘ Z TYM  
ŻE ZŁE RZECZY  
PRZYDARZAJĄ SIĘ ZAWSZE



TO WIELKI CUD  
ŻE ISTNIEJEMY.  
CIESZYMY SIĘ.



**ETAP IX** Wsparcie klienta we wdrożeniu systemu

**ETAP VIII** Projekt dokumentacji końcowej

**ETAP VII** Budowa systemu premiowego

**ETAP VI** Budowa siatki płac zasadniczych oraz mechanizmów podwyżkowych

**ETAP V** Analiza rynkowości wynagrodzeń

**ETAP IV** Wartościowanie i budowa struktury zaszerogowań

**ETAP III** Badanie satysfakcji pracowników z wynagrodzeń

**ETAP II** Audyt istniejącego systemu wynagradzania

**ETAP I** Analiza potrzeb, ustalenie strategii wynagradzania

# Systemy motywacyjne

## Motywatory płacowe

- Płace
- Premie i prowizje
- Nagrody i bonusy uznaniowe
- Premie odroczone
- Udziały w zyskach
- Akcje, obligacje
- Opcje na akcje

## Motywatory pozapłacowe

### Świadczenia rzeczowe

- Opieka medyczna
- Samochód, mieszkanie
- Telefon komórkowy
- Świadczenia socjalne
- Kluby sportowe
- Pożyczki i kredyty na preferencyjnych warunkach
- Ubezpieczenia na życie
- Ubezpieczenia emerytalne
- Refundacja kosztów kształcenia

### Wartości niematerialne

- Rozwój osobisty i doskonalenie kwalifikacji
- Kultura organizacji
- Styl życia
- Możliwości samorealizacji
- Uznanie i prestiż
- Satysfakcja z pracy
- Dostęp do informacji
- Integracja
- Awans
- Nienormowany czas pracy

Przygotowała Anna Cybulko

Cele i strategie organizacji;  
otoczenie biznesowe i trendy rynkowe;  
potrzeby i cele pracowników

## System motywacyjny

### Środki przymusu

Statut firmy, regulaminy,  
instrukcje

Uchwały i rozporządzenia

Zakresy obowiązków

Kary, groźby, system  
dyscypliny

### Środki zachęty

Płaca, nagrody, premie,  
akcje, udziały, mieszkanie,

Uznanie, pochwały,  
wyróżnienia, sprzężenie  
zwrotne

Ścieżki kariery, szkolenia,  
system ocen, wartościowanie  
pracy

Treść i warunki pracy,  
normy, organizacja pracy

### Środki perswazji

Coaching, wsparcie

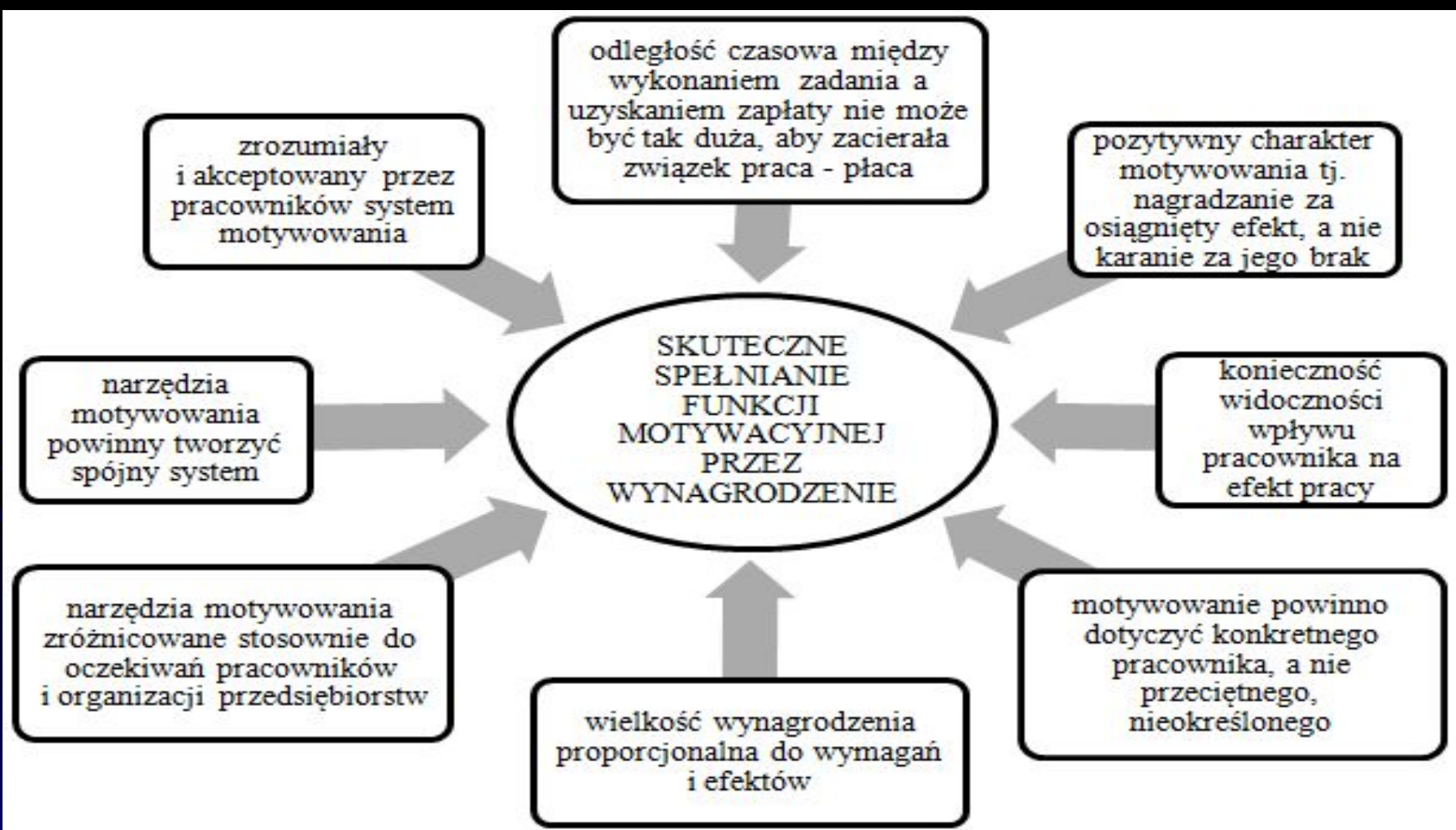
Porady, prośby,  
negocjacje, agitacje

Koła jakości,  
grupowe formy  
organizacji pracy

Badanie opinii  
pracowniczych,  
systemy  
informacyjne

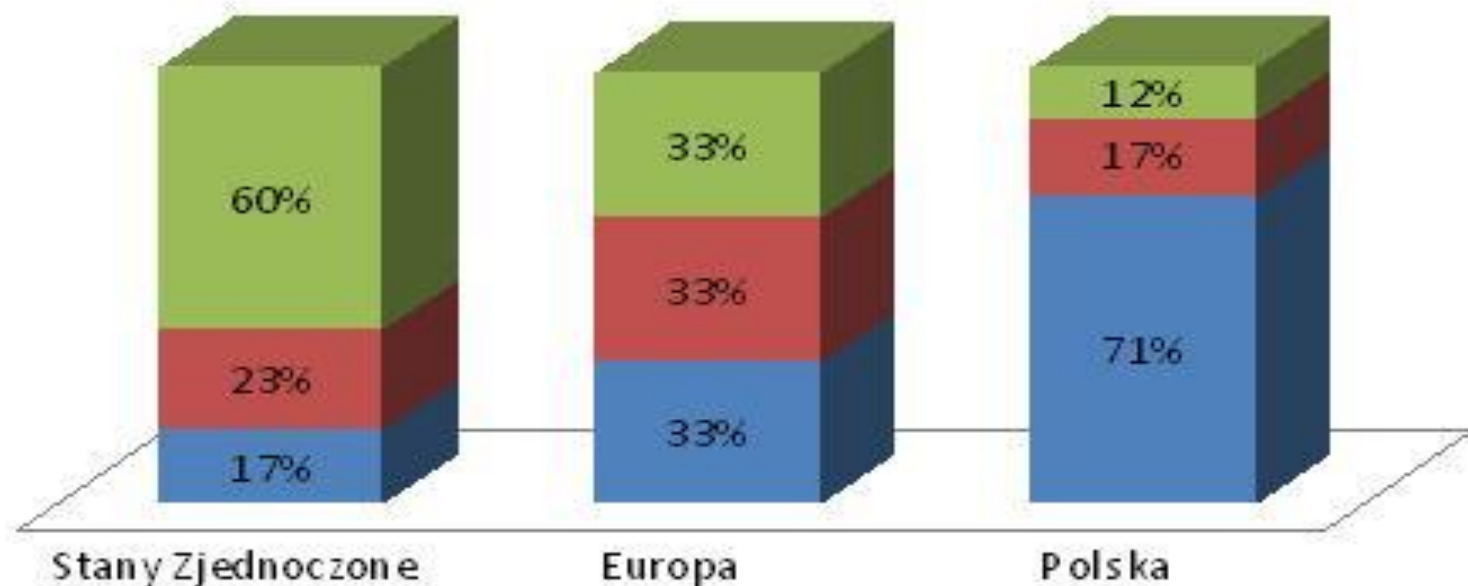
Styl zarządzania,  
metody zarządzania,  
systemy, jakości



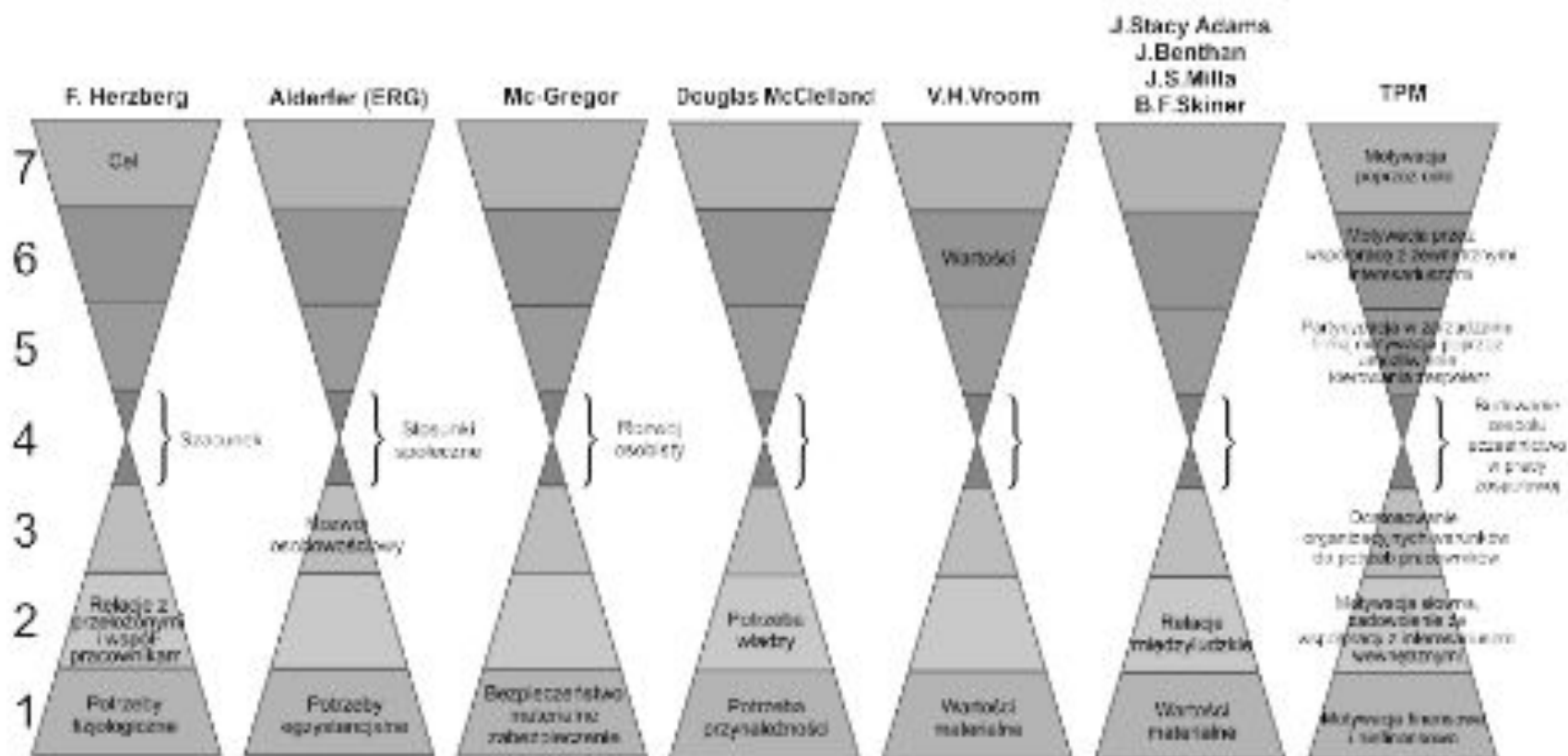


## Udział pozapłacowych systemów motywacyjnych

■ Pensja zasadnicza   ■ Premia finansowa   ■ Świadczenia dodatkowe



# TEORIE MOTYWACJI



Tożsamość organizacyjna

Miejsce zajmowane w organizacji

Rodzaj wykonywanej pracy,  
stanowisko, staż pracy, zakres  
odpowiedzialności i posiadanych  
uprawnień decyzyjnych

Forma umowy o pracę

Otrzymywane wynagrodzenie

Dodatkowe przywileje

Korzyści osiągnięte dzięki  
zajmowanemu stanowisku

Przyjmowane postawy i  
zachowania organizacyjne

Poszanowanie dla pracy  
innych osób

Skłonność do dzielenia się  
wiedzą z innymi

Wartości, które w największym stopniu kształtują relacje wewnątrzorganizacyjne

Strategia zarządzania  
kapitałem ludzkim

Źródła władzy w organizacji

Założenia kulturowe

Wartości przestrzegane  
przez menedżerów

System awansowania i  
wynagradzania

Wiedza, kompetencje, postawy, wzorce  
zachowań kierownictwa najwyższego  
szczebla, uczciwość, wiarygodność,  
autorytet, zaufanie, styl zarządzania

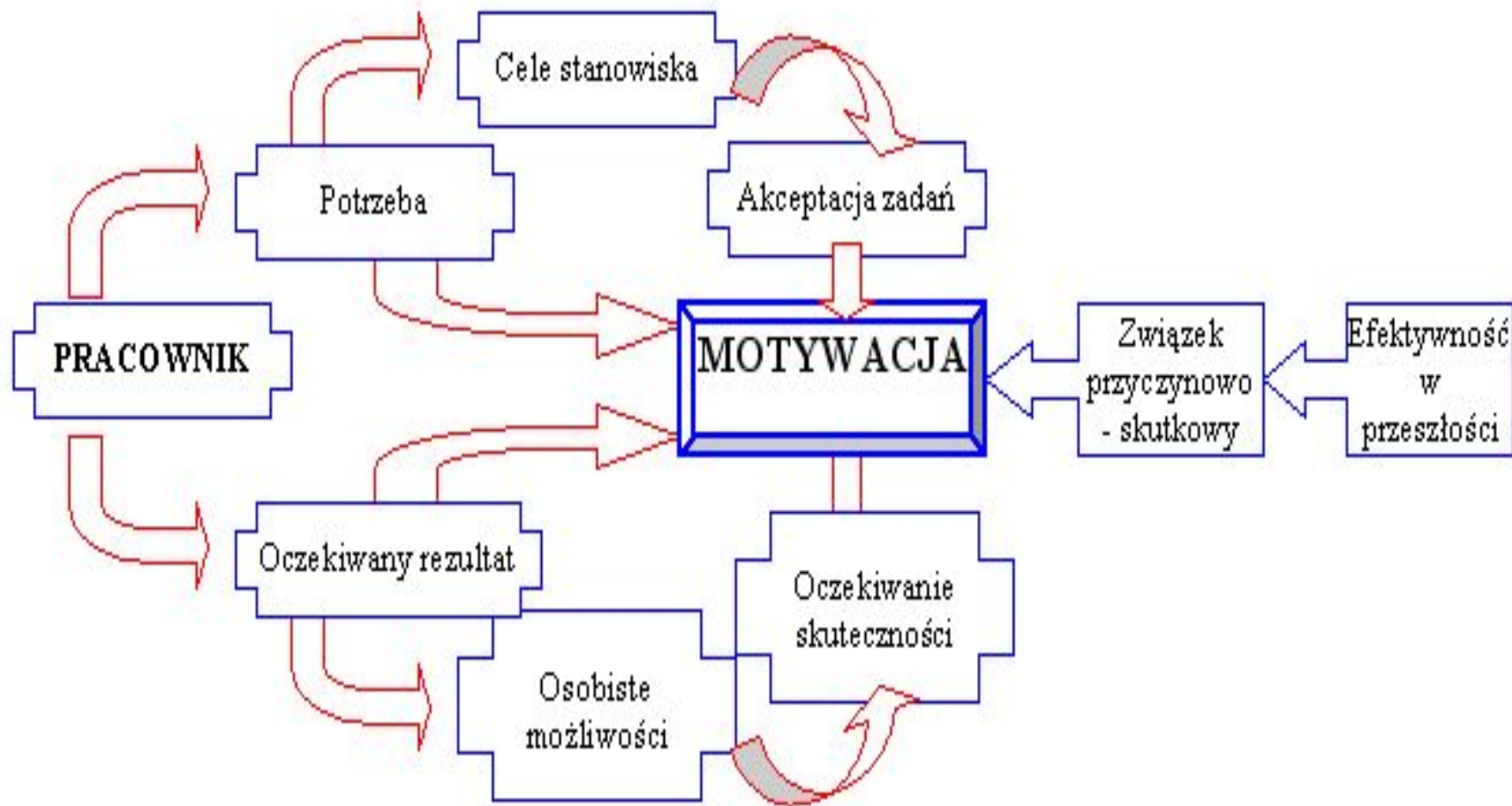
Czynniki motywujące pracowników do  
rozwoju, uczenia się i zaangażowania na  
rzecz realizacji celów organizacji



# System kafeteryjny



Najczęstsze świadczenia pozapłacowe oferowane przez firmy



Dystrybucja systemu premialowego

Jak powinien być naliczany budżet premialowy oraz jak dystrybuować premie?

Grupy premialowe

Jak premie powinny być zróżnicowane w zależności od wpływu pracowników na wyniki pracy? (np. czy kadra menedżerska powinna mieć większy udział w budżecie premialowym)

Mierniki premialowe

Za realizację jakich zadań ma być płacona premia?

Krzywe premialowe

Jak premialować osiągnięcie i przekraczanie celów ?  
(w szczególności dotyczących Kluczowych Wskaźników Efektywności)

Wysokość premii docelowej

Jaka część wynagrodzenia całkowitego ma być uzależniona od wyników?

Częstotliwość premii

Jaki jest optymalny okres na wyznaczanie i rozliczanie celów?

Kryteria uruchomienia premii

Jak wyniki organizacji powinny wpływać na wysokość premii? Czy powinien istnieć warunek uruchamiający premię (np. uzyskanie konkretnej sumy z grantów)?

# PROCES PROJEKTOWANIA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

## 1. Zdefiniowanie celów, czyli po co ma być system wynagrodzeń, za cele uznano:

- Sprawiedliwy podział płacy, adekwatny do osiągnięć (SPRAWIEDLIWOŚĆ)
- Motywowanie zespołów i pracowników (EFEKTYWNOŚĆ)
- Zachęcenie do działania zespołowego i wzajemnego wspierania się (ZESPOŁOWOŚĆ)
- Dopasowanie wynagrodzeń do bieżących możliwości finansowych firmy (BEZPIECZEŃSTWO)
- Wyeliminowanie konfliktów o płace (KULTURA ZASAD)
- Usprawnienie obliczania wynagrodzeń, stworzenie narzędzia do tego (OSZCZĘDNOŚĆ CZASU)



**As**  
**Kompetencji**



Nie zdążę tego zrobić na czwartek, jestem bardzo zajęty.

Raport jest już gotowy, zaraz go prześlę.



**Typ X**  
System motywowania:  
nadzór, kary

**Typ Y**  
System motywowania:  
bodźce rozwojowe, nagrody

## Niematerialne środki motywacji

### wewnętrzne

- możliwość rozwoju i awansu
- satysfakcjonująca treść pracy
- dobra atmosfera pracy
- niski poziom stresu
- elastyczne formy płacy
- odpowiednia kontrola pracy
- partycypacja pracowników
- stabilizacja i pewność zatrudnienia
- równowaga między pracą a życiem osobistym
- ambitne zadania
- praca na nowym sprzęcie
- wykorzystanie nowoczesnych technologii
- wzrost samodzielności pracy

### zewnętrzne

- szacunek
- pochwały
- uznanie
- ocena pracowników
- informacje zwrotne



## Co pracownicy myślą o swojej pracy?



Źródło: Barometr Pracownika – motywacja i zaangażowanie pracowników, styczeń 2014, IPSOS na zlecenie Edenred Polska





## Funkcje systemu motywacyjnego

- pobudzanie do wydajnej i efektywnej pracy
- zachęcanie do rozwoju i gotowości do podejmowania nowych zadań - stwarzanie ku temu warunków
- wzmacnianie lojalności i zaangażowania pracowników, zatrzymanie wartościowych pracowników w firmie
- ukierunkowanie działań pracowników - wskazywanie i wzmacnianie pożądanych zachowań
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród klientów wewnętrznych i zewnętrznych
- przyciąganie odpowiednich kandydatów do organizacji



<b>Czynnik motywacji</b>	<b>Metoda/narzędzie realizacji</b>
Uznanie	Publiczna pochwała; Dyplom gratulacyjny; Podwyżka; Nagroda
Widoczne efekty	Spotkanie z zadowolonymi klientami; Udział w prezentacji produktu
Poczucie sensu zadań	Uświadomienie misji firmy; Uzasadnienie podjętej decyzji
Powodzenie zadań	Coaching efektywności; Bieżące wsparcie w realizacji zadań; uroczyste zakończenie projektów, zadań
Odpowiedzialne zadania	Współdziałanie w zarządzaniu; Delegowanie samodzielnych zadań/projektów; Powierzenie odpowiedzialności
Rozwój zawodowy	Awans; Udział w szkoleniu; Indywidualne ścieżki kariery; Wyjazd
Relacje z pracownikami	Pomoc w rozwiązaniu konfliktów; Wyjazd integracyjny; Demokracja dyskusji
Samorealizacja	Stwarzanie pola do inicjatywy; nagradzanie innowacyjności i osiągnięć; dobieranie zadań i obowiązków zgodnie z zainteresowaniami człowieka
Atmosfera pracy	Dyskrecja; wystrój; śmiech; Muzyka