

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*

*Małgorzata Ludwikowska*

## BŁĘDY POPEŁNIANE W SYSTEMIE MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

**Z a r y s t r e ś c i.** Motywacja jest elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi ona podstawę tego systemu. W trakcie budowy systemu motywacji i jego stosowania w praktyce popełniane są niekiedy błędy zmniejszające efektywność tego systemu. W artykule zwrócono uwagę na problem tych błędów i pokazano możliwe sposoby ich uniknięcia. Szczególną uwagę autorka zwróciła na błędy, które najczęściej popełnia kadra kierownicza w tworzeniu i praktycznym wykorzystaniu systemu motywacji pracowników.

**S ł o w a k l u c z o w e:** motywacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, system motywowania.

### WSTĘP

Na temat budowy systemu motywacji pracowników powiedziano i napisano już bardzo dużo. Istnieje wiele metodyk i wskaźników dotyczących sposobu pomiaru tego czynnika, szeroko opisanych w różnych wydawnictwach. Niemniej, w praktyce zarządzania bardzo często zdarzają się przypadki niezrozumienia głównego celu i istoty motywacji pracowników, przy czym niezrozumienie to zaczyna się na ogół od kadry kierowniczej firmy. Błędy zaś zawsze odbijają się na tym, kto je popełnia. I albo dzięki nim nabywa się mądrości i wiedzy i firma się rozwija, albo niszczy wszystko to, co już zostało dokonane.

Błędy popełniane w procesie stymulowania motywacji pracowników prowadzą do poważnych strat finansowych i strat środków materialnych, straty czasu, są przyczyną obniżenia konkurencyjności, a niekiedy i upadłości firmy. Poniżej będą rozpatrzone bardziej szczegółowo niektóre z podstawowych błędów popełnianych w tym przedmiocie. Do najczęściej popełnianych błędów w systemie motywacji można zaliczyć:

1. „błąd strusia” albo próba niezwracania uwagi na problem,
2. błędy w rozumieniu istoty motywacji,
3. błędne rozumienie roli motywacji materialnej,
4. błędne rozumienie wzajemnych relacji między zarządzaniem i motywowaniem,
5. błędy w tworzeniu systemu motywacji;
  - a) uchylanie się kierownika od obowiązku realizowania przedsięwzięć z zakresu motywacji,
  - b) niedocenianie znaczenia lojalności pracowników,
  - c) kopiowanie cudzego systemu motywacji,
  - d) „brak systemu” w systemie motywacji.

## ANALIZA BŁĘDÓW POPEŁNIANYCH W PROCESIE MOTYWACJI

### 1. „Błąd strusia” albo próba niezwracania uwagi na problem

Kierownicy w wielu wypadkach ignorują fakt, że efektywność i wydajność pracy pracowników w danym momencie zależy nie tylko od umiejętności i wiedzy, ale też od ich chęci do pracy i chęci osiągnięcia wysokich wyników.

W wyniku rozwoju technologicznego i postępu procesów globalizacji w życiu społeczeństw zaszły istotne, fundamentalne zmiany. Znacznie wzrósł udział usług w tworzeniu PKB. W chwili obecnej w krajach rozwiniętych do 80% PKB powstaje w sferze usług, gdzie pracuje cztery piąte całej aktywnej zawodowo ludności. Podstawową właściwością gospodarki usługowej jest świadczenie usług, a zatem bezpośredni kontakt między pracownikiem a konsumentem. W zasadniczy sposób ulegają zmianie warunki działalności produkcyjnej większości pracowników, stawiane im wymagania. Większość pracowników sfery usług ze względu na sam charakter swojej działalności zmuszona jest do podejmowania samodzielnych decyzji w niestandardowych sytuacjach. Na tym polega podstawowa różnica między nimi a pracownikami tradycyjnych firm.

Współczesna gospodarka ma też do czynienia z zasadniczo nową kategorią pracowników najemnych, których przyjęto nazywać *knowledge workers* – „pracownicy wiedzy”<sup>1</sup>. Tacy pracownicy pozwalają firmom zwyciężać w walce konkurencyjnej. W odróżnieniu od proletariusa epoki przemysłowej, pracownicy wiedzy nie zależą od materialnych czynników produkcji oni już dysponują wszystkim, co potrzebne do tego, żeby być wydajnymi.

Wymaga to gruntownych zmian stosunków między pracownikiem a firmą: ze stosunku absolutnej zależności pracownika od pracodawcy przekształcają się oni w równoprawnych partnerów. Pracownicy wiedzy, znając swoją wartość i swoje możliwości, bez problemu rozstają się z firmą, która im nie odpowiada, która w stosunku do nich nie jest lojalna.

Taka sytuacja powoduje, że na czołową pozycję pracy z kadrami wysuwa się problem motywacji pracowników, kształtowanie motywacji do efektywnej pracy właśnie w danej firmie.

## 2. Błędy w rozumieniu istoty motywacji

Pojęcia motywu i motywacji mocno weszły do leksykonu biznesu, w praktyce jednak często błędnie rozumiana jest istota motywacji pracowników. Taka sytuacja nie dziwi, ponieważ nawet psychologowie nie mogą jednoznacznie ustalić znaczenia tych pojęć. Nie zagłębiając się w naukowe dyskusje i maksymalnie upraszczając definicje, motyw można określić jako wewnętrzne pobudzenie do podjęcia działania, to znaczy motyw jest wewnętrzną przyczyną wykonywania przez człowieka określonych działań i czynów.

Również pojęcie „motywacja” ma kilka znaczeń. Uwzględniając potrzeby działalności praktycznej, ważne jest zrozumienie, że motywacja pracowników – to proces kształtowania u ludzi motywów do wysokoefektywnej pracy. Inaczej mówiąc, to proces oddziaływania jednego człowieka na drugiego,

<sup>1</sup> T. Davenport w następujący sposób określa pracowników wiedzy:

- reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy,
- reprezentują wysoki poziom abstrakcji, niski poziom rutyny oraz cechuje ich stała potrzeba aktualizacji wiedzy,
- zgłaszają potrzebę autonomii, zaufania, oceny pracy, potrzebę rozumienia kontekstu, potrzebę uczenia się przez doświadczenie, mają świadomość konieczności wymiany myśli z ekspertami. T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 27.

w którego rezultacie u tego ostatniego pojawia się wewnętrzny impuls, aby pracować lepiej i skuteczniej. Bezwarunkowo w trakcie takiego oddziaływania należy uwzględniać indywidualne właściwości pracowników, specyfikę sytuacji, kultury organizacyjnej firmy, treść samego działania, warunki wynagrodzenia za pracę i inne okoliczności.

Co więc powinno skłaniać pracownika do wysoko skutecznej działalności w miejscu pracy po tym, jak zapoznał się ze swoimi obowiązkami funkcyjnymi? Kadra kierownicza, popełniając rozpatrywany wyżej błąd, upatruje przyczyny efektywnego działania pracowników tylko w nacisku zewnętrznym. System motywacji w takim przypadku sprowadza się do wypłaty wynagrodzenia (często bardzo skromnego), całkowitego reglamentowania działalności pracownika, surowej kontroli i nacisku ze strony kadry kierowniczej. Taka „motywacja” niszczy lojalność pracownika, paraliżuje twórczość i inicjatywę pracowników. Firma ogólnie rzecz biorąc robi się ociężała, nie jest zdolna do opracowania i wdrożenia innowacji, i w konsekwencji staje się niekonkurencyjna.

### 3. Błędne rozumienie roli motywacji materialnej

Błąd ten polega utożsamianiu motywacji pracowników z motywacją materialną. Bezwzględnie motywacja materialna jest najbardziej widocznym i najczęściej stosowanym motywatorem, z pewnością rola pieniędzy we współczesnym społeczeństwie polskim w porównaniu z okresem gospodarki socjalistycznej znacznie wzrosła. Pojawiła się rzeczywista możliwość ich zarabiania i wydawania. Równocześnie pieniędzy prawie nigdy nie bywa tyle, ile człowiek by pragnął. Większość ludzi chce zarabiać więcej. Dlatego za jedną z podstawowych charakterystyk pieniędzy i wynagrodzenia w formie pieniężnej uważa się nienasyconność. Powyższa charakterystyka pieniędzy jako narzędzia motywującego zawiera w sobie i zalety, i wady. Z jednej strony, są one potężnym środkiem motywacji każdej działalności, z drugiej zaś mogą być przyczyną zniszczenia motywacji.

Naukowcy już dość dawno zaczęli mieć wątpliwości związane z wszechwładzą pieniądza jako środka motywacji do pracy. Znane jest powiedzenie, że „za pieniądze można kupić czarującego psa, ale żadne pieniądze nie zmuszą go radośnie merdać ogonem”. Według opinii F. Herzberga i innych naukowców, o ile brak pieniędzy może wywoływać niezadowolenie z pracy, to ich wystarczająca ilość sama z siebie nie przynosi długotrwałego zadowolenia. Jest to szczególnie aktualne dla ludzi, których wynagrodzenie za pracę jest

stałe. Tacy ludzie mogą doświadczać pozytywnych emocji, zadowolenia, kiedy zostają awansowani: oprócz dodatkowych pieniędzy to równocześnie forma uznania zasług. Ale jak zaznacza autor jednej z cieszących się wielkim autorytetem prac z zarządzania zasobami ludzkimi M. Armstrong, „uczucie euforii może szybko minąć, jeżeli pracownicy nie czerpią zadowolenia z samej pracy”.

Naukowcy i praktycy ujawnili także prawidłowość, którą wskazuje autorka podręcznika motywacji G. Hagemann. Im mniej człowiek zarabia, tym więcej dla niego znaczy wynagrodzenie materialne, wysokość płacy. Dlatego pracownicy mało zarabiający są zależni od każdej zarobionej złotówki. Prawdziwe jest również twierdzenie odwrotne: im więcej ludzie zarabiają, i im bardziej pasjonują się oni swoją pracą, tym mniej interesują ich pieniądze. Ich bardziej interesuje możliwość samorealizacji, uznanie ich zasług, możliwość wpływania na wyniki swojej pracy. Analiza systemów motywacji daje podstawy, aby przewidywać, że istnieje pewien graniczny poziom wynagrodzenia, którego przekroczenie w żaden sposób nie będzie wpływać na motywację.

Jeżeli zaś porównywać stymulację materialną i niematerialną, to tutaj B. Nelson, i P. Economy zwracają uwagę na następującą właściwość ich postrzegania. Większość pracowników rozpatruje otrzymywane przez nich pieniądze jako mniej lub bardziej sprawiedliwą formę wymiany za swoją pracę. To otrzymywanie wynagrodzenia w formie pieniężnej jest rozpatrywane przez współczesnych pracowników jako coś, co im się prawnie należy. Wynagrodzenie niematerialne natomiast (aprobata słowna, uznanie zasług itp.) jest odbierane jako swego rodzaju „dar” i właśnie dlatego ich stosowanie pozwala bardzo silnie zmotywować każdego z pracowników. Oprócz tego, zdaniem tych autorów, regularne (comiesięczne, cokuwartalne) nagrody i inne wynagrodzenie pracownicy wkrótce zaczną uważać za część swojego wynagrodzenia podstawowego, gwarantowany zarobek, a zatem za to, do czego mają niezbywalne prawo. W tym momencie całkowite albo częściowe zniesienie wypłat premiovych będzie odbierane przez pracowników jako kara za wszystkimi wynikającymi z tego faktu negatywnymi, demotywującymi (to jest burzącymi motywację) następstwami.

Praktycy są prawie jednomyślni co do tego, że pieniądze są dość silnym motywatorem, ale tylko w przypadku, gdy pracownik uważa, że wynagrodzenie za jego pracę jest sprawiedliwe. Wpływ systemu stymulacji materialnej działającej w firmie, na motywację i zachowanie się pracowników w pracy jest wyrażany pośrednio przez to, na ile jest on odbierany przez pracowników jako sprawiedliwy. Bezpośrednio natomiast, na ile wynagrodzenie za pracę jest związane z wynikami osiąganymi w pracy.

Jest zrozumiałe, że uznając ważną rolę wynagrodzenia materialnego, trzeba je rozpatrywać w kontekście wszystkich czynników motywujących stosowanych w firmie, z uwzględnieniem wszystkich aspektów wpływu wynagrodzenia wypłacanego w formie pieniężnej na motywację zawodową konkretnego pracownika.

Jak już wcześniej stwierdzono, pieniądze bezwarunkowo są silnym bodźcem do pracy. Jednak należy pamiętać, że różni ludzie, mający różny stosunek do pieniędzy, różnią się podatnością na tego typu motywator. Na pewno nie można twierdzić, że pieniądze stanowią równie silny motywator dla wszystkich pracowników. Naiwnością byłoby również twierdzenie, że wprowadzenie systemu wynagrodzenia za pracę zależnego od wyników pracy w cudowny sposób zmieni w ciągu jednej chwili wszystkich pracowników w pracowników silnie zmotywowanych do osiągnięcia wysokich wyników w pracy.

Naukowcy wskazują także na to, że ze wzrostem dobrobytu materialnego, wieku i wykształcenia maleje rola pieniędzy wśród czynników, skłaniających człowieka do aktywności zawodowej. Im człowiek starszy, tym bardziej ceni sobie spokój i stabilność, tym więcej myśli o zdrowiu i cichym spokojnym życiu i dlatego z wiekiem rola pieniędzy także maleje. Nie można powiedzieć, że takich ludzi pieniądze zupełnie nie interesują, ale pracują oni nie tylko dla pieniędzy. Ze wzrostem poziomu wykształcenia, jak twierdzą specjaliści, wielu ludzi w większym stopniu skłania do działania świadomość posiadania wysokich kompetencji w swojej dziedzinie, możliwość kierowania ludźmi, rozwijania się, posiadania ciekawej i twórczej pracy.

W stosunku do pieniędzy można wyróżnić dwie diametralnie różne kategorie pracowników: z wysoką i z niską potrzebą posiadania pieniędzy. Dla pierwszej kategorii pieniądze stanowią podstawową siłę motywującą. Niekiedy ich dążenie może przybrać wynaturzoną formę: pieniądze potrzebne są człowiekowi nie tylko do utrzymania domu i rodziny, ale też dla samych pieniędzy. Jak dowcipnie zauważają amerykańscy uczeni S. Ritchie i P. Martin, jest to ten przypadek, kiedy „dość nigdy nie bywa dość”. Samo z siebie pragnienie zarobienia dużej ilości pieniędzy nie stanowi podstawy do negatywnej charakterystyki takiego człowieka. Jednakże kierującym takimi pracownikami uczeni ci zalecają zwracać szczególną uwagę na kompetencje zawodowe. Oprócz tego należy mieć na uwadze, że tacy pracownicy w pogoni za pieniędzmi mogą ignorować zachowanie wymogów technologicznych lub postanowień kontraktów, a czasem nawet dokonywać bezprawnych działań. Dla pracowników z wysoką potrzebą posiadania pieniędzy szczególnie ważne jest, aby widzieć bezpośredni związek między swoim nakładem pracy a wysokością wynagrodzenia w formie pieniężnej.

W jaki sposób zachowują się ludzie z niską potrzebą posiadania pieniędzy? Dla nich motywatorami są inne czynniki: treść pracy, możliwość kontaktów z innymi ludźmi, władza, istnienie warunków do rozwoju zawodowego i inne. „Z historycznego punktu widzenia znajdujemy się w unikatowej sytuacji – pisze G. Hagemann – na przestrzeni wieków człowiek był zmuszony pracować, aby przeżyć, teraz po raz pierwszy w historii może on pozwolić sobie na przeżycie zaspokojenia w pracy swoich potrzeb emocjonalnych i intelektualnych. Ale to nie znaczy, że takich pracowników nie interesuje wynagrodzenie. Oni nie dopuszczają do tego, żeby ich eksploatowano, wynagrodzenie ich pracy powinno być sprawiedliwe. Naruszenie tej zasady staje się dla nich poważnym czynnikiem demotyującym”.

Potrzeba posiadania pieniędzy u jednego i tego samego człowieka także może zmieniać się na przestrzeni jego życia albo w ogóle mieć charakter sytuacyjny, to znaczy jej zwiększenie może być uwarunkowane przez powstanie nowych okoliczności rodzinnych, pojawienie się dodatkowych zobowiązań finansowych itd. Oprócz tego określona część tych pracowników, którzy przywiązywali dużą wagę danego czynnika, znacznie osłabia swoje dążenie do zdobycia większych pieniędzy po osiągnięciu tego poziomu zarobku, do którego dążyli.

Pieniądze dość często nie są decydującym czynnikiem motywującym. Duża konkurencja wysoko wykwalifikowanych pracowników doprowadza do tego, że posługując się tylko bodźcami materialnymi, trudno przyciągnąć albo zatrzymać w firmie niezbędnego specjalistę. Dla takich specjalistów uczucie pomyślności, stosunki międzyludzkie w firmie, wzajemne zaufanie, możliwość realizowania swojego potencjału są nie mniej ważne niż kwota wynagrodzenia pieniężnego. Ludzi do lepszej pracy motywuje zdrowa, twórcza atmosfera w pracy, ciekawa i ważna praca. Dlatego jak pisze G. Hagemann, „menedżerowie powinni wiedzieć, że mogą oni w istotny sposób podnieść motywację swoich pracowników, nie wydając na to ani dolara”.

Z powyższych rozważań wynika, że motywowanie pracowników powinno opierać się na optymalnym połączeniu form i metod materialnych i niematerialnych, powinno maksymalnie uwzględniać indywidualne właściwości pracowników, treść i warunki działalności zawodowej.

#### 4. Błąd w rozumieniu wzajemnych relacji między kierowaniem i motywowaniem

Motywowanie jest tu rozpatrywane w oderwaniu od kierowania. W swojej skrajnej postaci błąd ten wyraża się w tym, że funkcja motywacji pracowników w całości jest realizowana przez oddział kadr albo struktury zarządzania zasobami ludzkimi. W takim przypadku działalnością pracowników kierują jedne struktury (kierownicy jednostek strukturalnych, menedżerowie), a motywują inne (kierownicy i pracownicy struktur zarządzania zasobami ludzkimi).

U podstaw tego błędu leży też przesłanka teoretyczna, która polega na mało poprawnym rozgraniczeniu takich dyscyplin naukowych i przedmiotów nauczania, jak kierowanie (zarządzanie) i kierowanie personelem (zarządzanie zasobami ludzkimi).

Takie postawienie sprawy jest absurdalne z praktycznego punktu widzenia kierownika, który na co dzień musi rozwiązywać zadania kierowania. To właśnie bezpośredni kierownik na ogół określa, co i jak będą robić jego podwładni, w jakich terminach, na jakich warunkach, a także jakie środki i metody mają w tym celu stosować. To kierownik kontroluje wyniki i realizuje sprzężenie zwrotne, to jest powiadamia pracowników, na ile dobrze lub poprawnie wykonali postawione zadanie. W większości przypadków od kierownika zależy wysokość płacy, ponieważ to kierownik nagradza lub karze swoich podwładnych.

Wszystkie powyższe elementy są ważnymi częściami składowymi systemu motywacji. Bezpośredni kierownik realizuje ponad 80% funkcji związanych z motywacją swoich podwładnych. Powyższe okoliczności są powodem, dla którego właśnie od kierownika wymaga się wysokiego poziomu kompetencji psychologicznych.

Na czym wobec tego polega rola organów kadrowych? Tworzą one podstawę systemu motywacji w czasie prowadzenia doboru zawodowo-psychologicznego kandydatów, szkolenia i adaptacje nowych pracowników, planowanie ich kariery. Tworzą system motywacji pracowników przedsiębiorstwa, badają poziom ich lojalności, planują przedsięwzięcia w celu podniesienia tego poziomu, organizują działania integracyjne itp.



## 5. Błędy w budowaniu systemu motywacji

Jak już wcześniej stwierdzono, zbudowanie systemu motywacyjnego jest jednym z warunków optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich firmy. Tworząc taki system, powszechnie popełnia się opisane poniżej błędy:

- a) **Uchylenie się kierownika od obowiązku realizowania przedsięwzięć z zakresu motywacji.** Bardzo często kierownicy próbują uchylić się od obowiązku realizowania przedsięwzięć z zakresu motywacji, szukają takiego systemu (zautomatyzowany, komputerowy itp.) zarządzania motywacją pracowników, który nie wymagałaby ich bezpośredniego udziału. Niestety takiego systemu dotąd nie wymyślono. To właśnie kierownik i jego działanie, pozycja lidera jest podstawowym elementem organizacyjnego systemu motywacji pracowników. Więcej – wysoka motywacja pracowników jest niemożliwa przy niskiej motywacji samego kierownika. Jak twierdzi Klaus Kobbjoll, motywacja jest zaraźliwa: „Kierownik motywuje podwładnych już przez swój stosunek do pracy, swoją pasję i zapał w wykonywaniu obowiązków służbowych”.
- b) **Niedocenianie znaczenia lojalności pracowników.** Lojalność wobec firmy lub inaczej pozytywny stosunek pracownika do firmy, w której on pracuje, jest podstawą budowy dowolnego systemu motywacji. Za wyrzucone w błoto można uważać pieniądze, które wkłada się w celu rozwoju motywacji pracowników, którzy nie utożsamiają się z przedsiębiorstwem i którzy w każdej chwili są gotowi się z niego zwolnić. Lojalność wobec firmy rodzi się w pracownikach, gdy są spełnione minimum trzy warunki: są oni zadowoleni z treści i warunków pracy, dostrzegają sprawiedliwość stosunków panujących w firmie oraz darzą zaufaniem kierownictwo firmy i bezpośrednich przełożonych. Zaufanie z kolei rodzi się w wyniku skutecznej działalności kierownictwa firmy i bezpośredniego przełożonego, z ich troski o podwładnych, z ich przyzwoitości i przestrzegania przez nich zasad moralnych. To w interesie firmy leży wyznaczanie na stanowiska kierownicze profesjonalnych, o wysokich walorach moralnych pracowników. I odwrotnie – niskie walory moralne kadry kierowniczej stanowią poważną przeszkodę do stworzenia skutecznego systemu motywacji. W chwili obecnej istnieją wystarczająco pewne i efektywne metody pomiaru lojalności pracowników wobec firmy, ujawniania przyczyn i czynników, które ją niszczą. Zgromadzono ciekawe doświadczenia w zakresie

kształtowania i podnoszenia poziomu lojalności pracowników wobec firmy, których wykorzystanie w praktyce może przynieść odczuwalne wyniki.

- c) **Kopiowanie cudzego systemu motywacji.** Z pewnością potrzebne jest studiowanie pozytywnych doświadczeń innych firm w zakresie motywacji pracowników. Ale nie ma sensu na ślepo kopiować cudzych systemów motywacji. Każda firma ma swoją własną specyfikę, jest organizacją w pewnym sensie jednostkową i unikalną. Ma swoją historię powstania i rozwoju, swoją specyficzną kulturę organizacyjną i kulturę pracy, niepowtarzalne właściwości pozycji lidera. Wszystko to wymaga doboru takich elementów systemu motywacji, które będą maksymalnie efektywne właśnie w tych unikalnych, jednostkowych warunkach konkretnej firmy.
- d) **„Brak systemu” w systemie motywacji.** System motywacji pracowników powinien obejmować wszystkie poziomy firmy i cały cykl życiowy każdego z pracowników w firmie, poczynając od przyjęcia do pracy, a kończąc na zwolnieniu. Elementy skutecznego systemu są wzajemnie powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Takie wymagania stawia teoria. Jednak w praktyce często spotykamy się z faktem, że poszczególne elementy nie tworzą spójnego systemu, brakuje ich koordynacji, a czasami są one ze sobą sprzeczne. Zazwyczaj jest tak, że podczas rekrutacji pracowników szczegółowo studiuje się indywidualne motywy, szczegółowo bada się tzw. profil motywacyjny kandydatów na wakujące stanowiska. Ale potem informacje te albo nie są przekazywane bezpośrednim przełożonym nowych pracowników, albo nie są przez nich wykorzystywane. W wyniku tego pożytek z pracy wysoko wykwalifikowanych specjalistów, studiujących motywację kandydatów, sprowadza się do zera. Poważną przeszkodą w opracowaniu i wdrożeniu systemu motywacji jest także brak gotowości albo niechęć kadry kierowniczej do spełniania funkcji związanych z motywacją podwładnych, ponieważ wymaga to od nich dodatkowego wysiłku. Sam system motywacji powinien być ściśle związany z wynikami pracy i osobistym wkładem pracy każdego pracownika w realizację zadań firmy. Pracownik powinien wiedzieć, jaki jest jego wkład w osiągnięcie celów firmy, realizację planów produkcyjnych, mieć pewność, że zostanie sprawiedliwie oceniony, zarówno w trakcie realizacji, jak i po zrealizowaniu zadania, a nie kiedyś potem, w bliżej nieokreślonej przyszłości. Dlatego też nagrody i premie powinny być wypłacane nie później niż po tygodniu od zakończenia prac nad

projektem albo w innym, dokładnie określonym terminie (jeśli mają spełnić funkcję motywatora).

Jeszcze jeden istotny błąd polega na tym, że często nie przestrzega się lub też zbyt często wprowadza się zmiany do istniejącego systemu motywacji. Stałość w rozumnych granicach jest warunkiem koniecznym skutecznego systemu motywacji. W przeciwnym razie pracownicy tracą wiarę w sprawiedliwość, a system motywacji przestaje być tym, czego pracownicy oczekują. Inna skrajność – nie zmienia się wprowadzonego systemu motywacji przez kilka lat i nie odpowiada on już nowym warunkom rynkowym i warunkom panującym wewnątrz firmy. Nie wprowadza się korekt związanych ze wzrostem inflacji, osiągniętymi wynikami, warunkami panującymi na rynku pracy itp. Dlatego też, aby system motywacji był ciągle aktualny, należy go aktualizować co najmniej raz na dwa lata.

I ostatnia ważna sprawa. Jeżeli personel zarządzający będzie uważał, że większość pracowników ma za niskie kwalifikacje i nie przykładą się do pracy, to będą mieć właśnie takich pracowników. Natomiast jeżeli będą wierzyć w profesjonalizm swoich ludzi, w to, że są oni zdolni osiągnąć wysokie wyniki, są lojalni wobec firmy i kierownictwa, wówczas powodzenie firmy jest zapewnione.

## PODSUMOWANIE

Działalność związana z motywacją pracowników wymaga solidnego przygotowania zawodowego, praktycznego opanowania odpowiednich metod i stosowania właściwych narzędzi. W artykule rozpatrzono tylko niektóre, najpoważniejsze błędne poglądy i podejścia dotyczące zagadnienia motywacji pracowników. Można stwierdzić, że efektywność systemu motywacji zależy przede wszystkim od stopnia przygotowania kadry kierowniczej oraz profesjonalności zbudowanego systemu motywacji. Ważne jest też twórcze podejście do utworzonego systemu, jego systematyczne doskonalenie i szerokie korzystanie z doświadczeń innych podobnych firm zgodnie z zasadą, że najlepiej uczyć się na cudzych błędach. Takie podejście z pewnością pozytywnie wpłynie na motywowanie personelu każdej firmy.

## LITERATURA

- Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer business, Kraków.
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Cofer Ch. N. (1972), Appley M. H., *Motywacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Davenport T. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer business, Kraków.
- Hagemann, G. (1992), *The motivational manual*, Vermont: Gower.
- Haus B. (1987) (red.), *Motywacja pracy: z teorii i praktyki organizacji i zarządzania*, TNOiK, Wrocław.
- Herzberg F. (2003), *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, nr 81(1).
- Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kobjoll K. (2000), *Motywacja*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), (2008), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- Nelson B., Economy P. (2007/2008), Blanchard K., *Zarządzanie dla bystrzaków*, wyd. II, Helion.
- Parkinson B., Colman A.M. (red), (1995), *Emotion and Motivation*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Penc J. (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Penc J. (2000), *Kreatywne Kierowanie. Organizacja i Kierownik Jutra. Rozwiązywanie Problemów Kadrowych*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Reykowski J. (1975), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Schulz D. P., Schulz S. E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Vroom V. H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York.

## MISTAKES MADE IN THE SYSTEM OF EMPLOYEE MOTIVATION

**A b s t r a c t.** Motivation is the element of the human resource management process. It constitutes the basis of this system. Under construction of the motivation system and applying it in practice sometimes mistakes, reducing the effectiveness of this system are being made. In the article they paid attention to the problem of these mistakes and possible means of avoiding them were shown.

The Author paid special attention to mistakes which the senior staff most often commits in creating and the practical application system of the motivation of employees.

**K e y w o r d s:** motivation, human resource management, motivation system.