

Piotr Lenik*

ZASTOSOWANIE
POZAFINANSOWYCH SKŁADNIKÓW MOTYWOWANIA
W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI
– DOŚWIADCZENIA POLSKIEGO SEKTORA PUBLICZNEGO

Celem artykułu jest podkreślenie wzrostu znaczenia pozafinansowych bodźców w motywowaniu pracowników. Dokonując przeglądu składników motywacyjnych stosowanych w organizacjach zaliczanych do sektora prywatnego, jak również w administracji publicznej, przytoczono przykłady ich zastosowania.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, motywacja

*USING NON-FINANCIAL MOTIVATING ELEMENTS IN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT PROCESS – EXAMPLES OF POLISH PUBLIC SECTOR*

The matter of the article is stressing the growth of meaning non-financial impulses in motivating the staff. Through inspection of non-financial motivating elements using at the private organisations and public administration, the author brings up the examples of putting it into practice.

Keywords: human resources, motivation

1. WPROWADZENIE

Sprawnie i efektywnie funkcjonujący system motywacyjny powinien tworzyć paletę zróżnicowanych benefitów angażujących pracowników do podnoszenia jakości swojej pracy. Im bardziej zróżnicowany, a przy tym czytelny jest system, tym dokładniej mogą być spełniane cele stawiane przed organizacją. Pracownicy, odczuwający określone potrzeby, powinni mieć szansę wyboru drogi do realizacji dążeń.

Temu właśnie powinien służyć dobrze skonstruowany system – dawać możliwości doceniania dobrej pracy w sposób pieniężny, poprzez system wynagrodzeń i premii, a także stwarzać inne możliwości niepieniężnego, często równie ważnego wynagrodzenia pracowników.

W literaturze przedmiotu rzadko można spotkać się z koncepcją (poza taylorowską), która mówiłaby, że na efektywność pracy nie mają większego wpływu czynniki pozafinansowe. Co więcej, duże znaczenie przypisuje się tego typu zachętom. Świadome uczestnictwo w organizacji powoduje silniejsze reakcje na bodźce niefinansowe niż doraźne korzyści

* Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Krosno

materialne. Niestety, pomimo że literatura przedmiotu podkreśla coraz częściej wagę tej części zachęt motywacyjnych, nie poświęca jej tyle miejsca co systemom opartym o narzędzia finansowe. Oczywiście, składniki finansowe systemu muszą istnieć, gdyż one stanowią sens podejmowania pracy w ogóle, niemniej bez funkcjonowania całej gamy składników pozafinansowych – system motywacyjny nie może spełniać dobrze swojej roli.

2. EFEKTYWNOŚĆ CZYNNIKÓW MOTYWACYJNYCH W POLSKICH WARUNKACH

Wysokość wynagrodzenia uważana jest za najskuteczniejszy motywator w pracy. Znaczenie wynagrodzeń jest szczególnie duże w takich krajach jak Polska, gdzie poziom płac nie jest wysoki. Dlatego finanse są dla pracowników ważniejsze niż inne motywatory, umożliwiają bowiem zaspokojenie podstawowych potrzeb, bez których trudno myśleć o realizacji innych, z górnych pięter piramidy potrzeb Masłowa.

W polskich przedsiębiorstwach pieniądź stanowi bardzo istotny czynnik budowania świadomości bezpieczeństwa i stabilności. Na rodzimym rynku pracy dominuje poczucie niepewności co do przyszłości zawodowej, możliwości pracy i awansu, a bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia są mocno zachwiane. Słaba kondycja finansowa polskich pracowników skłania ich więc do wyboru wynagrodzenia pieniężnego (tab. 1).

Tabela 1

Znaczenie pieniądza w motywowaniu polskich pracowników

Pytanie w sondażu portalu „wynagrodzenia.pl”	„Zdecydowanie tak”	„Raczej tak”	„Raczej nie”	„Zdecydowanie nie”
Czy pieniądź jest dla Ciebie najważniejszym czynnikiem motywującym do pracy?	51%	41%	6%	2%

Źródło: [6]

Jednak motywowanie pieniężne zaspokaja tylko potrzeby podstawowe. Na zaspokojenie potrzeb samorealizacji, satysfakcji z pracy czy przynależności do określonej grupy społecznej nastawione są motywatory pozafinansowe.

W Europie od dawna dostrzega się znaczenie pozapłacowych środków wynagradzania jako silnych motywatorów. Działania doceniające pracowników są coraz częściej stosowanymi narzędziami systemów motywacyjnych w organizacjach. Właściwie zaprojektowany system benefitów pozafinansowych przyczynia się do obniżenia poziomu stresu, frustracji i absencji, organizacji natomiast może przynieść wzrost morale zatrudnionych, podniesienie produktywności, dobrze rozumianej konkurencyjności wewnętrznej oraz wiele innych profitów. Im bogatszy kraj, im wyższe wynagrodzenie w firmie, tym relatywnie mniejsze jest znaczenie motywacyjne płacy.

Polska do takich, póki co nie należy, ale zdaniem wielu ekspertów w kwestii motywowania pracowników dużo zaczyna się zmieniać. Jednak na dzień dzisiejszy, dla wielu pracowników podstawowym motywatorem w dalszym ciągu pozostaje pieniądź, a dla wielu menedżerów – straszenie bezrobociem. Jeśli chodzi o strach przed bezrobociem, to czynienie z niego głównego czynnika motywującego – wiele autorytetów, i słusznie, uważa za nieetyczne i krótkowzroczne. Bazowanie na lęku i stresie może pozytywnie wpływać jedynie na dyscyplinę. Natomiast obniżenie przedsiębiorczości i kreatywności, spadek wydajności pracy, depresja, tłumiona agresja, mniejsza witalność i radość życia, wpływają negatywnie na pracownika i w konsekwencji na całą organizację.

Bardziej świadome organizacje zdają sobie sprawę z wyższości instrumentów zachęty. Niestety, dla wielu polskich pracowników pozafinansowe benefity nie są postrzegane jako składnik nagradzania, które przecież podobnie jak wynagrodzenie pieniężne, również obciąża pracodawcę. Powodem tego jest efekt przeszłości, w której pracownikom wiele się „należało”, bez względu na to, jak pracowali. Wczasy pod gruszą, szkolenia, pokrywanie kosztów doksztalcania się oraz tzw. „trzynastki”, to tylko niektóre z takich „prezentów”, postrzeganych przez pracowników jako oczywistość. W ten sposób pracujące społeczeństwo ciężko przekonać o tym, że dodatkowe bonusy są wysiłkiem organizacji włożonym w motywowanie załogi.

3. RODZAJE STOSOWANYCH POZAFINANSOWYCH SKŁADNIKÓW MOTYWACYJNYCH – SEKTOR PRYWATNY A PUBLICZNY

W Polsce bonusy niepieniężne stanowią jak na razie niewielką część wynagrodzenia całkowitego, dochodząc do 1–5 procent całości wynagrodzenia (tab. 2).

Zdecydowanie lepiej wygląda sytuacja kadry menedżerskiej w polskich przedsiębiorstwach. Według badań przeprowadzonych przez Hewitt Associates, do głównych benefitów otrzymywanych przez tę grupę, należy telefon komórkowy oraz uczestnictwo w szkoleniach, kursach językowych i studiach podyplomowych. Obok tych świadczeń stosowane są również: samochód służbowy, prywatna opieka medyczna, komputer, pożyczki, ubezpieczenie, rabaty, członkostwo w klubach sportowych, dopłaty do czynszu, stołówki oraz plany emerytalne.

W nie nastawionej na zysk administracji publicznej sytuacja wygląda na jeszcze bardziej złożoną. Podstawowe zasady stosunków pomiędzy organizacją a pracownikiem regulują odpowiednie przepisy. Jednak motywowanie poprzez zbiór normatywnych zachowań, poza które nie należy wychodzić, kojarzyć się może ze stosowaniem zasady: „nie wychylać się i nie starać się zbyt mocno”. Regulowane prawnie ustalenia dotyczące pobudzania do uzyskiwania pożądanych efektów w pracy to zbyt wąski sposób wydobywania z pracowników, to co jest w nich najlepsze. Przy stosowaniu w przeważającej mierze środków przymusu w sytuacji, gdy środki zachęty są zagwarantowane „ustawowo” lub nie są dostosowane do indywidualnych potrzeb, zaś środki perswazji nie spełniają swojej funkcji, sytuacja może

wyglądać nieciekawie. Dlatego resztę pozostawia się menedżerom odpowiedzialnym za wdrażanie systemów budzących wzrost zaangażowania kadry.

Pracownicy z reguły mają pełną wiedzę na temat swojego wynagrodzenia finansowego, posiadają więc świadomość jego obecności w firmie jako środka motywującego. Natomiast inne benefity, szczególnie niefinansowe traktowane są często jako coś naturalnego, coś co się należy z racji pracy w danej organizacji. Pomimo wiedzy na temat istnienia danego motywatora i jego funkcjonowania w organizacji, respondenci często podkreślają jego zbyt rzadkie jego wykorzystywanie. Tak jest np. w przypadku stosowania w urzędach bonów towarowych dla pracowników, gdzie dwukrotne ich wydawanie w roku, pracownicy albo nie zauważają w ogóle, albo uważają, że są stosowane zbyt rzadko.

Tabela 2

Rodzaje otrzymywanych bonusów w Polsce

Rodzaj benefitu pozafinansowego	Ilość w procentach
Mieszkanie	0,65
Udziały, akcje	0,86
Laptop	1,23
Samochód	1,50
Ubezpieczenia emerytalne – III filar	2,30
Polisa na życie	2,30
Bilety na basen, kręgielnie	2,60
Prywatna opieka medyczn	2,70
Telefon komórkowy	26,90
Inne	3,53
Brak odpowiedzi	53,4

Źródło: www.pracuj.pl

Jeśli wziąć pod uwagę wyniki badań, to najczęściej stosowanymi, zauważanymi i docenianymi przez pracowników elementami motywowania kadry w analizowanych urzędach są: bony towarowe (73% badanych), możliwość bezpośredniej rozmowy z naczelnym kierownictwem (72% badanych), komunikacja wewnątrzzakładowa, a więc np. Intranet (54% badanych), pokrycie kosztów badań okresowych, grupowe programy emerytalne i ubezpieczeniowe (po 46% badanych), zwrot kosztów dokształcania (41% badanych), coaching (37% badanych), udział w kursach i konferencjach (36% badanych), preferencyjne kredyty

(32% badanych), imprezy integracyjne (25% badanych) oraz karnety wstępu na imprezy sportowe, kulturalne i inne (25% badanych).

Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych z sekretarzami urzędów, najczęściej stosowanymi środkami motywowania pozapłacowego są z reguły związane z funkcjonowaniem w administracji funduszu socjalnego, funduszu nagród itp., ale również autorskie tzw. dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Jeden do dwóch razy w roku, najczęściej w okresie poprzedzającym święta, wszystkim pracownikom wydawane są bony towarowe. Wartość tych bonów uzależniona jest jednak nie od jakości pracy, a od wysokości tzw. średniej rodzinnej. Najczęściej na Świętego Mikołaja lub Dzień Dziecka zakład pracy funduje paczki, rzadziej urządzone są zabawy dla dzieci. Dostyc częstymi praktykami jest stosowanie dofinansowania do biletów lub karnetów na imprezy rozrywkowe lub artystyczne czy też sportowe. Zauważa się również inne formy dopłat, np. do badań i szczepień lub zwrot kosztów zakupu okularów.

Nie każdy urząd stosuje praktyki związane z integrowaniem zespołu, jeśli już, to najczęściej są to imprezy integracyjne lub wycieczki rodzinne dla pracowników. W tym przypadku warto zaznaczyć, że ten element spełnia dobrze swoją funkcję tylko pod warunkiem stosowania zasady „dla wszystkich i po równo”. Jeśli złamie się tę regułę, tzw. imprezy integracyjne zaczynają kojarzyć się pracownikom z niesprawiedliwością i konfliktami.

W urzędach praktykuje się również spotkania z naczelnym kierownictwem w celu omówienia bieżących informacji na temat funkcjonowania urzędu (najczęściej kwartalnie), a także spotkania pracownicze z okazji Dnia Pracownika Samorządowego, Nowego Roku i innych. W niektórych urzędach praktykuje się również osobistą kontrolę przez kierownictwo poszczególnych stanowisk. W innych organizowane są cotygodniowe odprawy dla kierownictwa. Pracowników tej grupy wyposaża się coraz częściej w służbowe telefony komórkowe.

W pełni deklarowana jest ceremonia żegnania pracowników odchodzących na emeryturę. Dla długoletnich pracowników organizowane są spotkania pożegnalne, w czasie których odchodząca, najczęściej na emeryturę, osoba, otrzymuje z rąk kierownictwa urzędu kwiaty, dyplom podziękowalny, nagrodę rzeczową i pieniężną, czasem medal.

Pamięć o imieninach, jubileuszach długoletniej pracy, miły uśmiech i życzliwość okazywana przez wyższych przełożonych jest bardzo istotnym czynnikiem oddziałującym na kadrę. Taki nic nie kosztujący gest mobilizuje do pracy na długi czas. Potwierdzają to zarówno pracownicy podlegli, jak i reprezentujący naczelne kierownictwo sekretarze gmin.

Wszyscy pracownicy mogą korzystać z preferencyjnych pracowniczych funduszy pożyczkowych, szczególnie na remonty, budowę domu i konsumpcję (kwota pożyczki w zależności od urzędu waha się od jednego tysiąca aż do dziesięciu tysięcy złotych i jest oprocentowana średnio na około 1%). W przypadkach losowych, pracownicy mogą liczyć również na zapomogę. Oczywiście do dzisiaj funkcjonuje system dopłat do wczasów „pod gruszą”.

Niemal w każdym urzędzie wdraża się system doksztalcania, dopłaty do studiów (partycypowanie w kosztach czesnego, delegacje, urlop szkoleniowy), kursy doskonalące oraz

udział w konferencjach. Wykorzystuje się przy tym dość powszechnie system szkolenia kaskadowego, polegającego na tym, że biorąca udział w kursie lub szkoleniu osoba, dzieli się nabytą wiedzą z resztą współpracowników. Każdy urząd poza tym prenumeruje od kilkunastu do kilkudziesięciu tytułów gazet i czasopism pozwalających poszerzać pracownikom wiedzę.

Wśród interesujących motywatorów należy wymienić pojawiające się w urzędach miejsca śniadań i odpoczynku. W oddzielnym pomieszczeniu na terenie urzędu urządza się jadalnię wraz z pełną infrastrukturą kuchenną, w której pracownicy mogą zjeść drugie śniadanie, chwilę odpocząć i porozmawiać. Przy opracowanym dobrym harmonogramie, takie rozwiązanie jest bardzo cenione przez korzystających z niego pracowników.

Innym rozwiązaniem, mającym motywować pracowników do punktualności i produktywnego wykorzystywania czasu pracy jest system ewidencyjny wejść i wyjść (czytniki kart lub książka wyjść), który sprawnie i łagodząco rozwiązuje problem przyzwyczajenia niektórych pracowników. W okresie przedświątecznym kierownictwo ogłasza czasem skrócony dzień pracy.

Zaawansowanym rozwiązaniem jest stosowany w niektórych urzędach System Elektronicznego Obiegu Dokumentów, pozwalający obiektywnie kontrolować postępy pracy urzędników bez konieczności osobistego ingerowania w ich kompetencje.

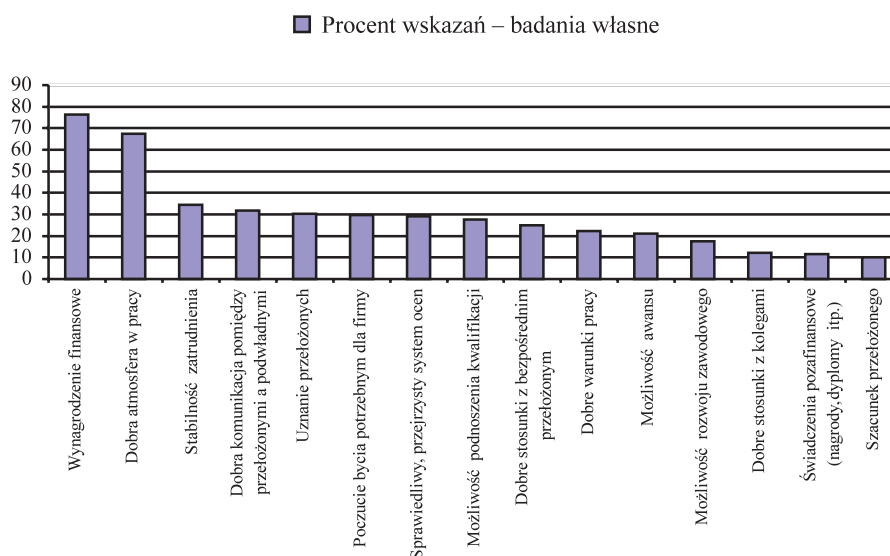
Normą staje się wykorzystywanie do informacji wewnętrznej sieci komputerowej Intranet, a do usprawnienia kontaktów z klientami – Punktów Informacyjnych czy nawet Biur Obsługi Klienta.

Dobrym sposobem motywowania pracowników jest dostrzeganie dobrej pracy i jej wyróżnianie poprzez doposażenie biur, wymianę mebli i sprzętu biurowego, czy też osobiste podziękowanie wójta, burmistrza lub prezydenta na ogólnym forum. Bardzo powoli pojawiają się elementy benchmarkingu środowiskowego, polegającego m.in. na wykorzystywaniu doświadczeń innych organizacji i dostosowywanie wzorców do własnego użytku oraz mobilizowania pracowników do zgłaszania pomysłów usprawniających funkcjonowanie stanowiska pracy i całego urzędu.

Problematyczną kwestią pozostają wprowadzone przez niektóre urzędy karty identyfikacyjne, tzw. identyfikatory. Nie wszędzie się one przyjęły, pracownicy albo ich nie noszą, albo noszą z obawy przed ewentualnymi konsekwencjami. Powodem kontrowersji tego przedsięwzięcia może być stosunkowo mały stopień identyfikacji z miejscem pracy badanych osób, albo co wyniknęło z rozmów z sekretarzami – identyfikatorów nie noszą przedstawiciele naczelnego kierownictwa.

Według pracowników administracji samorządowej, w urzędach może i powinien przejrzycie funkcjonować system motywacyjny, a poszczególne elementy jego zestawu wpływają pozytywnie na pracującą kadrę.

Część tych elementów działa, z większym lub mniejszym skutkiem, niemniej badania wskazują na potrzebę ich włączenia w kanony zarządzania administracją. Według nich elementy pozafinansowego motywowania mogą mieć znaczny wpływ na wzmocnienie aktywności w pracy (rys. 1).



Rys. 1. Waga czynników motywacyjnych w ocenie pracowników jednostek administracji publicznej

4. WNIOSKI DLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Motywowanie finansowe stanowi dla pracowników administracji publicznej najważniejszy bodziec do pracy, co zresztą jest zrozumiałe. Jednak, jak się okazuje, niemal równie ważna dla nich jest dobra atmosfera w pracy oraz życzliwość pracowników i kierownictwa. Ważne jest wynagrodzenie, ale aby osiągnąć właściwy efekt zmotywowanej załogi, należy pamiętać o innych formach motywowania pozafinansowego. Co więcej, jak się okazuje, czynnik finansowy jest ważniejszy dla kadry kierowniczej niż dla tzw. personelu (85% wskazań w przypadku kierowników i 74% wskazań w przypadku pracowników podległych). Dla pracowników zajmujących niekierownicze stanowiska kryteria ważności poszczególnych składników motywacyjnych wyglądają nieco odmiennie. Jeśli chodzi o grupę pracowników stanowisk niekierowniczych, to wśród pięciu najbardziej motywujących czynników znajdują się obok wynagrodzenia finansowego, kolejno dobra atmosfera w pracy, dobra komunikacja pionowa, stabilność zatrudnienia oraz możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji. Natomiast w grupie osób zajmujących kierownicze stanowiska, do najważniejszych czynników należą w kolejności wynagrodzenie finansowe, dobra atmosfera w pracy, a następnie stabilność zatrudnienia, dobre warunki pracy oraz – co zaskakujące – uznanie przełożonych (tab. 3).

Wynika z tego, że różne bodźce motywacyjne działają w zależności od zajmowanego szczebla stanowiskowego. Jeśli przyglądnąć się wynikom badań, to okazuje się, że dwa pierwsze miejsca zajmują wynagrodzenie finansowe i pierwszy według badań, najważniejszy czynnik motywowania pozafinansowego – dobra atmosfera w pracy.

Tabela 3

Najbardziej motywujące czynniki motywujące pracowników administracji samorządowej

Pięć najbardziej motywujących czynników			
Stanowiska kierownicze		Stanowiska niekierownicze	
Czynnik	Procent wskazań	Czynnik	Procent wskazań
Wynagrodzenie finansowe	85,19	Wynagrodzenie finansowe	74,38
Dobra atmosfera w pracy	62,92	Dobra atmosfera w pracy	68,86
Stabilność zatrudnienia	37,05	Dobra komunikacja pomiędzy przełożonymi a podwładnymi	35,55
Dobre warunki pracy	33,33	Stabilność zatrudnienia	33,88
Uznanie przełożonych	29,63	Możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji	30,06

Źródło: badania własne

Jednak różnice pomiędzy liczbą wskazań w obydwóch grupach badanych pomiędzy tymi czynnikami muszą zwracać uwagę (w przypadku stanowisk kierowniczych odpowiednio 85% i 62% oraz 74% i 68% w przypadku pracowników podległych). Jest to dosyć spora różnica, gdyż okazuje się, że dla kierowników to bodźce finansowe są kluczową kwestią, jeśli chodzi o motywowanie, natomiast dla pozostałych pracowników przyjazna atmosfera w pracy jest niemalże tak samo ważna (różnica tylko 6%) jak kwestie finansowe. Jeśli porównać dalej, to wyniki badań nabierają coraz większych różnic. I tak, podczas gdy dla pracowników niekierowniczych dobra komunikacja pionowa jest bardzo istotna i zajmuje trzecie miejsce wśród czynników motywujących, to wśród grupy badanych kierowników nie odgrywa ona tak istotnej roli (9 miejsce). I odwrotnie – o ile dla kierowników dobre warunki pracy są jednym z najważniejszych bodźców motywacyjnych (4 miejsce), to dla pracowników podległych warunki pracy nie stanowią już tak istotnej kwestii (9 miejsce).

Jak pokazują wyniki badań, pracowników administracji motywuje wiele bodźców. Niektóre są bardzo istotne, inne nieco mniej ważne z punktu widzenia motywacji. Okazuje się np. że wcale nie takie istotne dla pracowników administracji publicznej ma profesjonalizm współpracowników, innych komórek organizacyjnych i całego urzędu (od 4 do 6% wskazań), bezpieczeństwo w pracy (ok. 5% wskazań), czy też partycypacja w funkcjonowaniu firmy i pełna informacja o tym, co się dzieje w urzędzie (od 1 do 4% wskazań). Natomiast, czego często nie docenia i nie dostrzega naczelne kierownictwo, dla urzędników istotne jest sprawiedliwe traktowanie i ocenianie włożonej pracy (prawie 30% wskazań) i wszelka możliwość rozwoju osobistego i zawodowego (od 20 do ponad 27% wskazań).

Skuteczność motywowania osiąga najlepsze wyniki, jeśli poszczególne bodźce dopasowuje się do indywidualnych potrzeb pracowników. Wiedząc, na podstawie badań, jakie znaczenie mają dla pracowników administracji publicznej poszczególne czynniki, należy przeanalizować wpływ poszczególnych, najważniejszych składników motywujących pracowników i dopasować je do potrzeb organizacji.

Literatura

- [1] Koziół L.: *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa–Kraków, PWN 2002
- [2] Nosal A.: *Więcej niż pieniądze*. Gazeta Prawna, 108, 2001
- [3] Oleksyn T.: *Nie samą płacą*. Gazeta Prawna, 66, 2001, s. 15
- [4] Penc J.: *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000
- [5] Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa, PWE 2003
- [6] Polak K.: *Wynagrodzenie. Zachęty do efektywności*. Gazeta Prawna, 130, 2004, s. 21
- [7] Rakowska I.: *Świadczenia pozapłacowe dla pracowników*. Gazeta Prawna, 98, 2004, s. 4–6
- [8] Ross M.: *Premie, bonusy, benefity...* Personel i Zarządzanie, 2, 2004
- [9] Skiba A.: *Bonusy bardziej efektywne od podwyżki*. Gazeta Prawna, 211, 2004, s. 13