



## MOTYWACJA NIEMATERIALNA SKUTECZNYM SPOSOBEM KREOWANIA PROORGANIZACYJNYCH POSTAW

**Anna Kochmańska**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł jest próbą wykazania, iż formy motywacji niematerialnej odgrywają bardzo istotną rolę nie tylko podczas zwiększania zaangażowania pracowników w powierzone obowiązki, ale również są skutecznym sposobem kreowania proorganizacyjnych postaw. Zostaną tutaj przedstawione między innymi takie formy motywacji niematerialnej jak: delegowanie uprawnień, zarządzanie zmianą czy też możliwość kształtowania ścieżki kariery zawodowej. Dopelnienie rozważań teoretycznych stanowić będzie analiza kwestionariusza ankiety przeprowadzonej wśród pracowników województwa śląskiego.

**Słowa kluczowe:** kształcenie i rozwój, motywacja niematerialna, partycypacja, ścieżka kariery zawodowej, zarządzanie zmianą

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.11

### Wprowadzenie

Motywowanie pracowników stanowi kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi. Zmotywowana, pełna zapału i zaangażowana w powierzone obowiązki kadra stanowi przecież klucz do sukcesu firmy. Dlatego też zarządzający współczesnymi organizacjami starają się kreować taki system motywacyjny, który będzie spełniał swoją zasadniczą rolę, jaką jest ustawiczne stymulowanie pracowników do działania. Warto również podkreślić, że proces motywowania jest bardzo złożony. Nie wystarczy bowiem dopasować go tylko do indywidualnych potrzeb pracowników, ale również należy go stale monitorować i udoskonalać, aby utrzymać motywację zatrudnionych na stałym, niezmiennym poziomie.

Kadra kierownicza dysponuje bardzo szerokim wachlarzem narzędzi motywacyjnych, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych. Wydaje się jednak, że nie docenia się roli motywatorów niematerialnych w kreowaniu poczucia utożsamienia z organizacją i stymulowania pracowników do podejmowania innowacyjnych działań. Warto tutaj zacytować J. Pencę, który podkreśla, iż „dobry menedżer nie powinien się ograniczać do kupowania motywacji, lecz powinien ją kształtować i pobudzać, tworząc warunki partnerstwa i kooperacji, w których ludzie będą pracować chętnie dla organizacji, mając na względzie własne dobro” (Penc 2006, s. 241-242).

Celem niniejszego artykułu jest zatem scharakteryzowanie wybranych elementów motywacji niematerialnej. Zostaną w nim również przedstawione wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników województwa śląskiego

dotyczących ich opinii na temat motywatorów niematerialnych i roli tego rodzaju motywacji w kształtowaniu proorganizacyjnych postaw. Wnioski z badań mogą stanowić swoistego rodzaju wytyczne dla zarządzających odnośnie oczekiwań pracowników w tym zakresie, co pozwoli być może na zwrócenie większej uwagi na przedstawione motywatory, a także modyfikację i ulepszenie istniejących już systemów.

### **Motywacja – charakterystyka kluczowego pojęcia**

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami motywacji. A. Jachnis uważa, iż „jest to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w pewien sposób” (Jachnis 2008, s. 61). Autorka ponadto podkreśla jej rangę, stwierdzając, iż motywowanie pracowników stanowi ważne zadanie dla menedżerów, ponieważ „obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników po stronie otoczenia decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika, a tym samym całej organizacji” (Jachnis 2008, s. 61).

M. Armstrong z kolei definiuje motywację jako „takie wpływanie na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku” (Armstrong 2007, s. 211).

Interesujące ujęcie kluczowego dla niniejszych rozważań pojęcia przedstawia J. Szaban. Autorka przedstawia je wielopłaszczyznowo, utożsamiając motywację między innymi z poznawaniem motywów działania podwładnych, kreowaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej, procesem integracji czy też podstawową funkcją kierowania (Szaban 2012, s. 212).

### **Przybliżenie wybranych motywatorów niematerialnych**

Jak już wcześniej wspomniano, zarządzający dysponują bardzo szerokim wachlarzem niematerialnych narzędzi motywacyjnych. Poniżej zostaną przedstawione niektóre z nich.

#### **Delegowanie zadań**

Delegowanie zadań (znane również pod pojęciem „delegowanie władzy”) opiera się na przekazywaniu zarówno odpowiedzialności, jak również uprawnień pracownikom (Wachowiak 2002, s. 131). Umiejętnie wykorzystywane (pod kątem ścisłego dopasowania zadań do umiejętności i kompetencji pracowników) stanowi bardzo silny mechanizm motywujący pracowników. Z jednej strony bowiem mają oni możliwość rozwoju swoich kwalifikacji i umiejętności, z drugiej – zwiększa się ich samodzielność oraz mają poczucie wpływu na decyzje podejmowane w organizacji (Wachowiak 2002, s. 131).

Można jednak w tym miejscu zadać zasadnicze pytanie: Dlaczego niektórzy przełożeni obawiają się wykorzystywania tego narzędzia, skoro jest tak skutecznym elementem motywacji niematerialnej? Główną przyczyną takiego stanu rzeczy może być przeświadczenie, że wykonują wszystko najlepiej i nie mają w związku z tym zaufania do poczynań swoich pracowników. Warto jednak zmienić tak radykalną postawę i dać im szansę wykazania się, co w rezultacie doprowadzi do obo-

pólnych korzyści – dowartościuje pracowników, którzy uwierzą we własne możliwości i będą działać efektywniej, a także odciąży kierowników, którzy z kolei będą mieli zdecydowanie więcej czasu na rozwiązywanie kluczowych problemów organizacji.

### **Współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji w organizacji**

Wspomniane powyżej delegowanie zadań łączy się z kolejnym, bardzo istotnym i silnie oddziałującym na pracowników mechanizmem motywującym, jakim jest możliwość współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji w organizacji (tak zwana partycypacja pracowników). Można ją określić jako „uczestniczenie z jednej strony – w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytwarzanie dóbr, ich magazynowanie, transport itp.), a z drugiej – w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi metodami ma wykonać” (Jasiński 2001, s. 59).

Można wyróżnić dwa rodzaje partycypacji pracowniczej. Pierwszym z nich jest tzw. partycypacja bezpośrednia. Oznacza ona „osobisty udział zarządzanych w procesie zarządzania” (Pawlak 2003, s. 319). Ta forma jest charakterystyczna na ogół dla małych grup. Można do niej zaliczyć między innymi spotkania przełożonych z podwładnymi, podczas których omawia się główne problemy, jakie pojawiają się w pracy, dokonuje się ich analizy, a także podejmuje się decyzje (Pawlak 2003, s. 319). Drugi rodzaj partycypacji pracowniczej jest określany jako partycypacja pośrednia, którą można zdefiniować jako „udział pracowników w zarządzaniu za pośrednictwem reprezentacji pracowniczej” (Pawlak 2003, s. 320).

Analizując wspomniane formy, można bezsprzecznie stwierdzić, iż niewątpliwie bardziej skuteczną formą motywowania może być partycypacja bezpośrednia. Oczywiście w określonych uwarunkowaniach organizacyjnych stosuje się pewnej odmiany. Może tak być w przypadku, gdy na przykład cele do realizacji w organizacji narzucane są odgórnie. Wówczas wspomniany powyżej udział pracowników w zarządzaniu organizacją może być nieco ograniczony. Można jednak znaleźć wyjście z tej sytuacji i rozmawiać z pracownikami na temat sposobów realizacji odgórnych ustaleń.

Ponadto warto również pamiętać o pewnym bardzo nieetycznym zachowaniu zarządzających w zakresie omawianego narzędzia, jakim jest stosowanie tak zwanej partycypacji pozornej. Polega ona na tym, iż przełożony omawia z pracownikami problem, a także potencjalne sposoby jego rozwiązania, natomiast nie bierze ich zdania pod uwagę. Oczywiście jest to działanie, które pracownicy w bardzo krótkim okresie czasu dostrzegają, natomiast kierownik traci ich zaufanie i autorytet.

### **Możliwość kreowania ścieżki kariery zawodowej**

Niezwykle istotnym mechanizmem motywacji niematerialnej jest również możliwość kreowania własnej ścieżki kariery zawodowej.

H. Król oraz A. Ludwicyński karierę zawodową określają jako „unikatową sekwencję zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowaną przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływającą na okres późniejszy” (Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 478).

W niniejszym opracowaniu traktuje się ją jako motywator niematerialny, gdyż awans niekoniecznie musi wiązać się ze zmianą stanowiska pracy (tak zwany awans pionowy), ale może być powiązany wyłącznie ze zmianą (rozszerzeniem) zakresu pełnionych obowiązków bez wzrostu wynagrodzenia (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009, s. 135).

Warto zaznaczyć w tym miejscu, iż „podejście planowania karier, najbardziej nowoczesne i motywujące do pracy, polega na dążeniu do pogodzenia potrzeb i możliwości organizacji z indywidualnymi planami kariery pracowników” (Jasiński (red.) 1999, s. 134).

Punktem wyjścia w całym procesie jest zidentyfikowanie dążeń, ambicji, rezultatów osiągniętych przez pracownika, a także jego słabych i mocnych stron z przygotowaniem zawodowym, jakie posiada, oraz kompetencjami i umiejętnościami. Pierwszy raz dokonuje się tego podczas procesu selekcji pracownika i przyjmowania go do pracy; wówczas prezentuje on swoje dążenia i zostaje poinformowany, w jaki sposób może je w danej organizacji zrealizować (Jasiński (red.) 1999, s. 140).

W organizacjach praktykowane są zróżnicowane formy oddziaływania na kariery zatrudnionych. Do najczęściej stosowanych zalicza się rozpowszechnianie informacji związanych z możliwością uzyskania awansu lub zmiany stanowiska pracy. Aby tego dokonać, wykorzystuje się między innymi: biuletyny organizacyjne czy też różnorodne ogłoszenia. Precyzyjne określenie tych danych pozwala osobom, które są ambitne, pracowite, a także konsekwentne w dążeniu do celu, na wypracowanie sobie pewnego planu, a także schematu działania, aby wspinać się po kolejnych szczeblach kariery zawodowej (Jasiński (red.) 1999, s. 141).

Aby kariera odgrywała swój nadrzędny cel – jakim jest motywowanie pracowników, a także, co jest niezwykle istotne, podtrzymywanie tej motywacji na stałym, niezmiennie wysokim poziomie – musi być spełnionych kilka warunków.

Przede wszystkim zarządzający powinni zadbać o to, aby każdy zatrudniony miał jednakowe szanse na awans i podczas procedury z tym związanej liczyły się przede wszystkim jego kwalifikacje, kompetencje i dotychczasowe osiągnięcia. Takie poczucie sprawiedliwości powoduje, iż pracownicy zaczynają się bardziej starać, a także w większym stopniu utożsamiają się z organizacją. Kolejną, wspomnianą już wcześniej kwestią, jest konkretne i szczegółowe określenie kryteriów awansu na określone stanowiska, które powinny być racjonalne i dobrze dobrane. Istotne również wydaje się wsparcie przełożonych w tym procesie i udzielanie pracownikom cennych rad, jak powinni pokierować swoją karierą i w jaki sposób najlepiej ją kształtować.

### **Kształcenie i rozwój**

Aby móc kształtować swoją karierę i osiągać jej kolejne szczeble, pracownicy muszą mieć szansę na ustawiczny rozwój swoich kompetencji. Według M. Kostery „kształcenie i rozwój można zdefiniować jako proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej.

Kształcenie i rozwój sprzyja poszerzeniu horyzontu pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji pracownika (forma wynagrodzenia)” (Kostera 1999, s. 109).

Warto w tym miejscu odpowiedzieć na następujące pytanie: Kiedy szkolenia pełnią funkcję motywacyjną?

Przede wszystkim muszą być one dopasowane do potrzeb zatrudnionych. Aby tego dokonać, można przeprowadzić z pracownikami tak zwaną ankietę szkolenia, w której precyzyjnie określą, w jakich szkoleniach chcieliby wziąć udział. Warto również zwrócić uwagę na formę prowadzenia zajęć – czy jest to w głównej mierze teoria, czy jednak zwraca się uwagę na elementy praktyczne, wprowadzając zróżnicowane ćwiczenia, które aktywizują grupę. Co więcej, każdy z pracowników powinien mieć równy dostęp do szkoleń.

Poniżej, w *Tabeli 1*, zostaną zaprezentowane wybrane, nowoczesne metody szkoleniowe.

**Tabela 1. Charakterystyka wybranych metod szkoleniowych**

Nazwa metody	Charakterystyka metody	Zalety	Wady
Zarządzanie projektami	Popularna metoda szkoleniowa, której zasadniczym celem jest zarówno poszerzenie, jak i zdobywanie nowych umiejętności i kompetencji u doświadczonych pracowników. Warto również podkreślić, iż kierujący projektem zdobywa nie tylko kompetencje merytoryczne, ale również menedżerskie.	Zdobycie wszechstronnych umiejętności.	Ryzyko popełnienia licznych błędów i pomyłek podczas realizacji zadań projektowych.
Symulacja	Jej istotą jest poddawanie uczestników próbie wykonywania zadań albo też prac, które są bardzo zbliżone do warunków rzeczywistych.	Minimalizacja kosztów związanych z potencjalnie popełnianymi pomyłkami czy też błędami. Możliwość analizy bieżących zachowań, co pozwala na uniknięcie potencjalnych błędów w przyszłości.	Rozbieżność pomiędzy zachowaniami, które są symulowane, a tymi, które występują w rzeczywistości.
Analiza studium przypadków	Bardzo szczegółowe i zbliżone do rzeczywistych opisy sytuacji występujących w organizacji.	Analiza potencjalnych problemów, z którymi można się spotkać w organizacji. Możliwość wymiany poglądów i opinii, jak rozwiązać określony problem.	Możliwość wyciągnięcia błędnych wniosków.
Outdoor (szkolenia w terenie)	Polegają na przeprowadzeniu szkoleń w plenerze, również w bardzo trudnych warunkach.	Dobry sposób, aby wzbudzić zaangażowanie uczestników i zintegrować zespół.	Możliwość niedopasowania zadań do obowiązków w miejscu pracy. Wysoki koszt szkoleń.

Źródło: (Danilewicz 2004, s. 72-73)

## **Skuteczne zarządzanie zmianą**

Istotnym motywatorem niematerialnym jest również racjonalna polityka wprowadzania zmian do organizacji. Większość pracowników, co jest zrozumiałe, obawia się rzeczy nowych, często postrzegając zmianę w sposób stereotypowy, jako element, który zaburza ich poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Zmianę, według G. Bartkowiak, można rozumieć jako „synonim innowacji, konkretny stan rzeczy lub w sposób dynamiczny – jako czynność wprowadzania innowacji do elementów określonego systemu bądź też jako proces zmieniania, na który składają się procesy innowacyjne (pojawiające się w wyniku adaptacji) i adaptacyjne (jako wynik konieczności)” (Bartkowiak 1999, s. 89).

Ważne jest, aby w tym trudnym i nieuchronnym dla firm procesie wprowadzać je stopniowo, nie zapominając o konsultacji z pracownikami, którym bardzo precyzyjnie i szczegółowo należy przedstawić istotę zmian. Zwiększa to wtedy ich poczucie bezpieczeństwa i wpływa w pozytywny sposób na sposób postrzegania organizacji, motywując tym samym do większego zaangażowania na rzecz realizacji jej celów.

## **Charakterystyka przeprowadzonych badań**

### **Opis badanej populacji**

Badania ankietowe dotyczące opinii pracowników województwa śląskiego na temat motywatorów niematerialnych i roli tego rodzaju motywacji w kształtowaniu proorganizacyjnych postaw zostały przeprowadzone w maju bieżącego roku.

Wzięło w nich udział 40 respondentów (19 kobiet i 21 mężczyzn). 32,5% z nich posiada wykształcenie wyższe, natomiast 67,5% wykształcenie średnie.

Najwięcej badanych (40%) znajduje się w przedziale wiekowym do 24 lat. Na kolejnych miejscach uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym 35-44 lata (32,5%) oraz 25-34 lata (25%). Respondent z przedziału wiekowego +55 stanowił 2,5% badanej populacji.

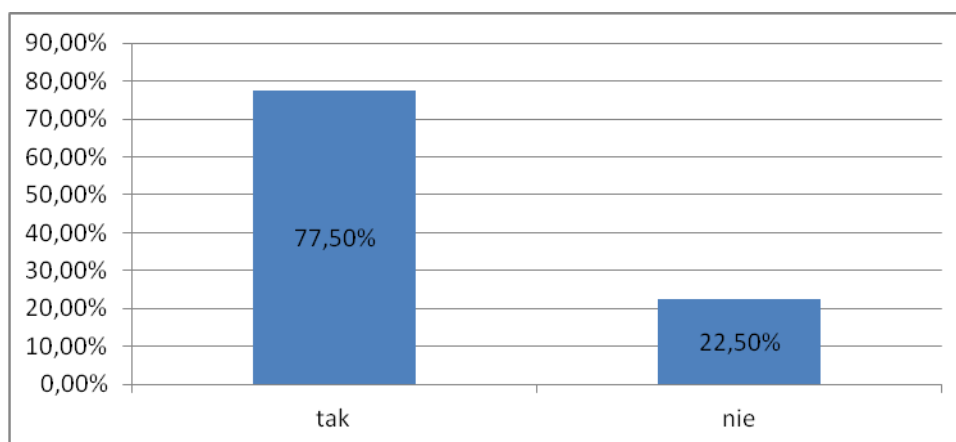
Analizując respondentów pod względem stażu pracy, można stwierdzić, iż największą grupę stanowili badani pracujący w jednostce od 0 do 5 lat (50%). Na kolejnym miejscu znaleźli się pracownicy ze stażem od 11 do 15 lat (20%). Respondenci ze stażem od 6 do 10 lat oraz powyżej 15 lat stanowili 15% badanej populacji.

### **Narzędzie badawcze**

Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety.

### **Analiza wyników badań**

Poniższe rysunki obrazują uzyskane wyniki badań.



**Rysunek 1. Wpływ motywacji niematerialnej na kreowanie proorganizacyjnych postaw według opinii respondentów**

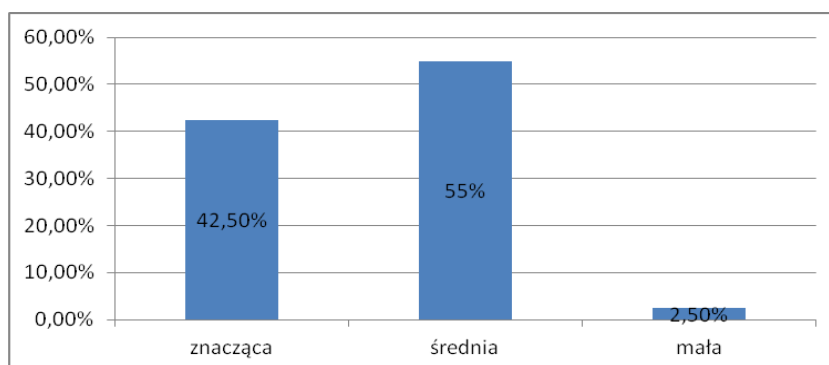
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji identyfikacji czy też utożsamienia się z organizacją (czyli zachowań proorganizacyjnych).

Według J. Penc'a jest to „włączenie elementów otoczenia w obszar własnego Ja. Powoduje to przejęcie cudzych celów, wartości i potrzeb i traktowanie ich jako swoich własnych. Ma to miejsce, gdy związek pracownika z zakładem pracy jest długotrwały i występuje zależność między sytuacją jednostki a sytuacją zakładu” (Penc 2000, s. 250).

E. Schultz z kolei uważa, iż „zaangażowanie organizacyjne to wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej. Zaangażowanie to wiąże się zarówno z właściwościami indywidualnymi, jak i czynnikami organizacyjnymi” (Schultz 2006, s. 316).

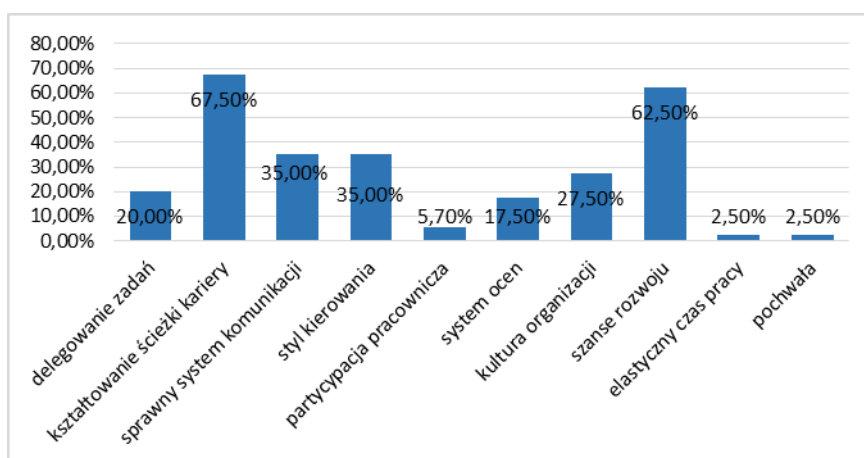
Jak pokazuje powyższy wykres (*Rysunek 1*), zdecydowana większość respondentów (bo aż 77,5%) jest zdania, iż motywacja niematerialna wpływa na kreowanie proorganizacyjnych postaw. Tylko 22,5% badanych wyraża odmienną opinię. Taka odpowiedź może być wyraźnym sygnałem dla zarządzających, aby podczas projektowania systemów motywacyjnych zwracali baczną uwagę nie tylko na wprowadzanie bodźców materialnych (które mogą być skutecznym, aczkolwiek krótkotrwałym elementem stymulowania pracowników), ale również docenili w większym stopniu instrumenty niematerialne. Warto także podkreślić, iż dobry (czyli przede wszystkim skuteczny) system motywacyjny musi składać się z obydwu form, które powinny wzajemnie się uzupełniać.



**Rysunek 2. Rola motywacji niematerialnej w kreowaniu proorganizacyjnych postaw**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejne pytanie zadane respondentom stanowiło poniekąd uzupełnienie pytania pierwszego. Osoby badane, które odpowiedziały na nie twierdząco, poproszono o wskazanie, jak dużą rolę odgrywa motywacja niematerialna w kreowaniu wspomnianych powyżej proorganizacyjnych postaw. 55% respondentów odpowiedziało, iż jest to rola średnia, 42,5% zaznaczyło, iż jest ona znacząca, natomiast tylko jeden respondent (co stanowiło 2,5%) wskazał, iż rola ta jest mała. Taki rozkład odpowiedzi może świadczyć o tym, iż istnieje wyraźna korelacja pomiędzy bodźcami niematerialnymi a budowaniem poczucia utożsamienia pracowników z firmą. Chcąc zyskać pracowników lojalnych i oddanych, co na dzisiejszym bardzo dynamicznie zmieniającym się rynku pracy jest rzeczą niezwykle cenną, należy kreować motywatory niematerialne.



**Rysunek 3. Formy motywacji niematerialnej, które mają dla respondentów kluczowe znaczenie w zwiększaniu ich zaangażowania w powierzone obowiązki**

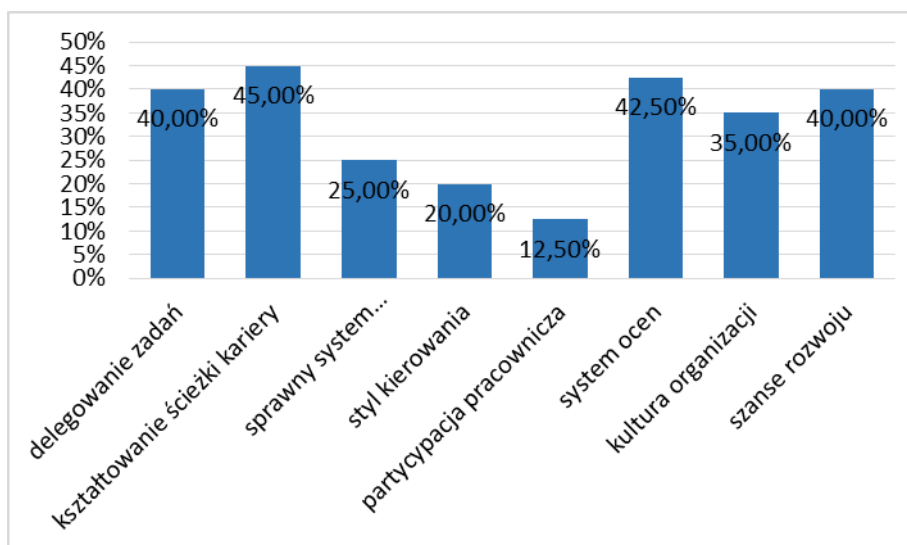
Suma odpowiedzi respondentów przekracza 100%, ponieważ mieli oni do wyboru więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



Analizując odpowiedzi respondentów pod kątem motywatorów niematerialnych, które mają dla nich kluczowe znaczenie w zwiększaniu ich zaangażowania w powierzone obowiązki, można zauważyć, że najistotniejsza jest dla nich możliwość kształtowania ścieżki kariery (67,5%), a także szansa rozwoju (62,5%). Na kolejnych miejscach uplasowały się odpowiednio: sprawny system komunikacji oraz styl kierowania (35%), kultura organizacji (27,5%), delegowanie zadań (20%), system ocen pracowniczych (17,5%), partycypacja pracowników (7,5%), elastyczny czas pracy oraz pochwała (2,5%).

Wyniki przeprowadzonych badań świadczą o tym, iż pracownicy chcą ustawicznie się rozwijać i podejmować kolejne wyzwania związane ze zmianą stanowiska pracy. Warto podkreślić, iż tworzenie takich motywatorów wpływa również na przeciwdziałanie bardzo groźnemu zjawisku, jakim jest syndrom wypalenia zawodowego.



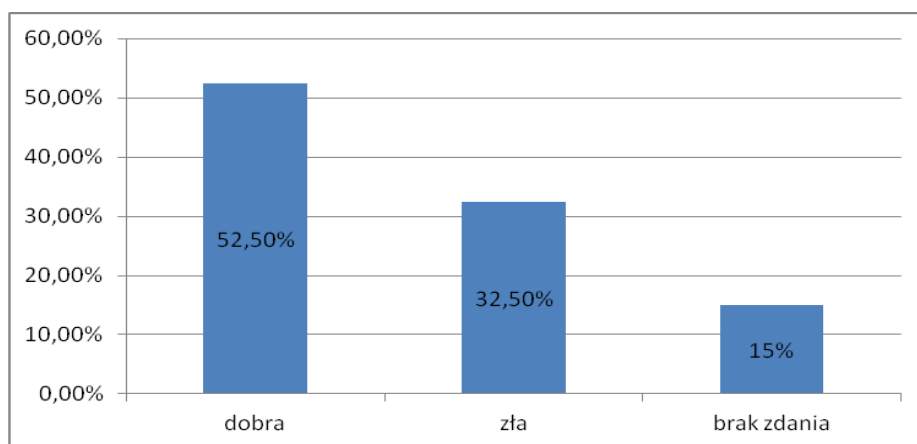
**Rysunek 4. Formy motywacji niematerialnej, które występują w miejscu pracy respondentów**

Suma odpowiedzi respondentów przekracza 100%, ponieważ mieli oni do wyboru więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Respondentów zapytano również o to, jakie formy motywacji niematerialnej występują w ich miejscu pracy. 45% z nich wskazało możliwość kształtowania ścieżki kariery, która – jak wykazało poprzednie pytanie – jest dla nich czynnikiem najbardziej motywującym do lepszej, efektywnej pracy. Kolejne miejsca zajęły: system ocen pracowniczych (42,5%), szanse rozwoju i delegowanie zadań (40%), kultura organizacji (35%), sprawny system komunikacji (25%), styl kierowania (20%), a także partycypacja pracownicza (12,5%).

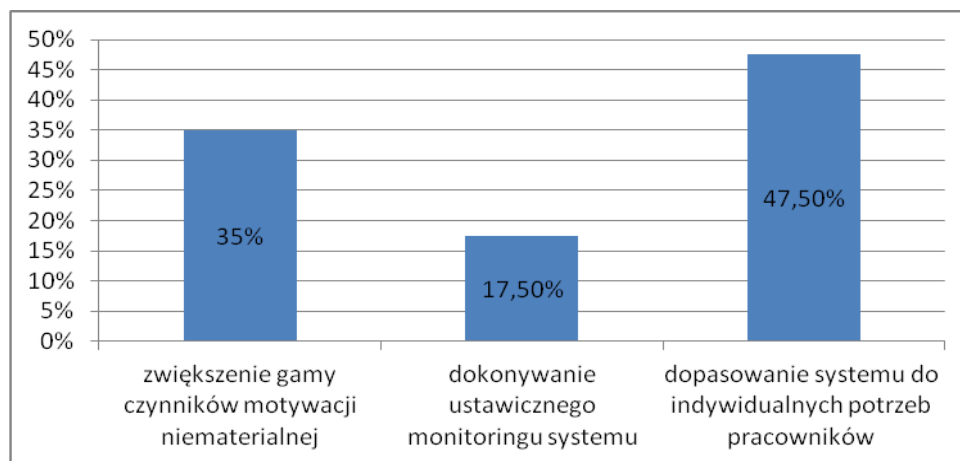
Dokonując konfrontacji oczekiwań respondentów co do motywatorów niematerialnych z sytuacją w ich miejscu pracy, można bezsprzecznie stwierdzić, iż należałoby udoskonalić system komunikacji, a także popracować nad odpowiednim stylem kierowania, dopasowanym do potrzeb pracowników.



**Rysunek 5. Ocena niematerialnego systemu motywacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z powyższego wykresu, większość respondentów dobrze ocenia system motywacji niematerialnej występujący w ich organizacjach – takiej odpowiedzi udzieliło 52,5% badanych. Być może wynika to z faktu, iż – jak wykazały wcześniejsze pytania – istnieje zbieżność pomiędzy oczekiwaniami odnośnie systemu (dotyczącymi w głównej mierze kariery zawodowej) a stanem rzeczywistym w miejscu pracy. Niemal jedna trzecia (32,5%) ocenia go jednak źle, natomiast 15% badanych nie ma zdania w analizowanej kwestii.



**Rysunek 6. Propozycje usprawnień obecnie funkcjonującego systemu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Istotną dla badacza kwestią było również zapytanie respondentów o propozycje usprawnień obecnie funkcjonującego systemu w ich organizacjach. Niemal 48% badanych stwierdziło, iż należałoby dopasować system motywacyjny do indywidualnych potrzeb pracowników. Taka odpowiedź sugeruje, iż zaprojektowanie skutecznego systemu motywacyjnego jest procesem bardzo czasochłonnym, wymagającym poznania pracowników i ich oczekiwań wobec pracodawcy. Z kolei 35% badanych uważa, iż należałoby zwiększyć gamę czynników motywacji niematerialnej. Na ostatnim miejscu uplasowało się dokonywanie ustawicznego monitoringu systemu (17,5%).

### **Wnioski z badań**

Reasumując wyniki badań, można sformułować następujące wnioski:

1. Skuteczny system motywacyjny powinien składać się zarówno z motywatorów materialnych, jak i niematerialnych.
2. Istnieje wyraźna korelacja pomiędzy bodźcami niematerialnymi a budowaniem poczucia utożsamienia pracowników z firmą.
3. Pracownicy chcą ustawicznie się rozwijać i podejmować kolejne wyzwania związane ze zmianą stanowiska pracy.
4. Należałoby udoskonalić w miejscu pracy respondentów takie motywatory jak system komunikacji, a także styl kierowania dopasowany do potrzeb pracowników oraz uwzględniający czynniki sytuacyjne.
5. Zaprojektowanie skutecznego systemu motywacyjnego jest procesem bardzo czasochłonnym, wymagającym poznania pracowników i ich oczekiwań wobec pracodawcy.

### **Podsumowanie**

Motywowanie pracowników stanowi kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzający ustawicznie poszukują odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób stymulować pracowników do efektywnej pracy przy jednoczesnym kreowaniu proorganizacyjnych postaw? Jak pokazują powyższe badania, kluczem do osiągnięcia takiego rezultatu może być wykorzystanie instrumentów motywacji niematerialnej.

Spośród szerokiej gamy motywatorów niematerialnych kluczowe znaczenie dla pracowników ma kształtowanie ścieżki kariery zawodowej. Dlatego kreując proces motywacyjny, należy zwrócić na nią szczególną uwagę, oferując wszystkim zatrudnionym konkretne, oparte na zasadach równych szans kryteria awansu.

Stworzenie systemu motywacyjnego jest procesem niezwykle czasochłonnym i złożonym. Warto jednak podjąć to wyzwanie, gdyż pozyska się pracowników zaangażowanych, chętnych do rozwoju i wcielania w życie swoich ambicji, którzy z zapałem będą realizować wytyczone cele i zadania.

## Literatura

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Kraków.
2. Bartkowiak G. (1999), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
3. Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa.
4. Danilewicz D. (2004), *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa.
5. Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa.
6. Jasiński Z. (2001), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, wyd. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
7. Jasiński Z. (red.) (1999), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywacja, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy, rola kierowników w osiągnięciu sukcesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
8. Kostera M. (1999), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
9. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa.
11. Penc J. (2000), *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
12. Penc J. (2006), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
13. Schultz E. (2006), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Szaban J.M. (2012), *Zachowania organizacyjne. Aspekt wielokulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
15. Wachowiak P. (2002), *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.

## IMMATERIAL MOTIVATION AN EFFECTIVE WAY OF CREATING PRO ORGANIZATIONAL ATTITUDES

**Abstract:** The main goal of this article is to present the correlation between the immaterial motivation and creating pro organizational attitudes of workers. The author also characterizes main elements of this type of motivation like: delegating tasks, change management or possibility of planning career paths within an organization. What is worth to underline, the article contains an analysis of the results of a research which were formed on the basis of the questionnaire survey conducted with an employees of Silesian Voivodeship.

**Keywords:** career paths, change management, immaterial motivation, participation, training and development