



Motywacja w pracy zawodowej

Kariera zawodowa Studium przypadku

2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Elementy płacowe i pozapłacowe systemu motywacyjnego

Część I

Elementy płacowe

PRZYKŁAD 1

Pracodawca nie wdrożył w swojej firmie systemu motywacyjnego. Każdy pracownik otrzymuje takie wynagrodzenie, jakie wynegocjował podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Po pewnym czasie okazuje się, że wynagrodzenia pracowników w tej firmie pozostają przez kilka lat na takim samym poziomie, jedynie bardziej odważni pracownicy i których pracodawca bardziej lubi otrzymują podwyżki wynagrodzeń, premie. Pracownicy nie wiedzą, kiedy mogą otrzymać podwyżki wynagrodzeń lub dodatkowe wynagrodzenie od pracodawcy, np. w postaci premii.

Jeden z pracowników stwierdził, że chciałby otrzymać podwyżkę. W tym celu udaje się do swojego pracodawcy (lub bezpośredniego przełożonego) z pytaniem, czy mógłby otrzymać podwyżkę. Prośbę swoją motywuje tym, że jest długoletnim pracownikiem, poświęca się dla firmy, np. zostaje po godzinach, za które odbiera tylko dni wolne. Dodatkowo motywuje swoją prośbę tym, że urodziło mu się dziecko, żona nie pracuje, więc wydatki ma większe. Pracodawca po wysłuchaniu pracownika stwierdza, że jest kryzys (ogólnie pojęty) i nie ma mowy o podwyżce. Ponadto wyjaśnia także, że koszty wynagrodzeń są zbyt wysokie, żeby teraz dawać komukolwiek podwyżkę. Pracownik odpowiada, że przecież ostatnio jego kolega z działu otrzymał podwyżkę, na co pracodawca, stwierdza, że tamten zasługiwał na to, żeby mu podnieść pensję. Dodaje także, że jak mu się nie podoba, to 100 osób czeka na jego miejsce.

Cel

Zmotywowanie pracowników do jak najlepszej pracy, do poprawy jakości, wydajności pracy, a nawet poprawienie stosunków i atmosfery w pracy. Pracownikowi powinno zależeć na pracy, powinien przychodzić do pracy z chęcią, wykonywać swoje obowiązki najlepiej, jak umie, i bezkonfliktowo, zgodnie z przepisami prawa i przyjętą polityką firmy, a pracować tak, aby nie szkodzić firmie ani pracodawcy, bo przecież w pracy pozostaje się więcej niż połowę swojego życia. Celem pracodawcy jest zapewnienie pracownikowi takich warunków pracy i płacy, aby ten w pełni nie tylko mógł zaspokajać podstawowe potrzeby życiowe człowieka (jak np. jedzenie). Pracodawca powinien nie tylko patrzeć na koszty związane z zatrudnieniem, ale także na potrzeby pracowników, efekt ich pracy oraz zaangażowanie w wykonywaną pracę. Pracownik powinien być nastawiony na sukces, być zadowolony, że może pracować właśnie w tej, a nie w innej firmie, bo liczy się także prestiż firmy.

Wprowadzenie

Zgodnie z obowiązującym polskim prawem pracy wynagrodzenie jest to forma zapłaty pracownikowi zatrudnionemu na umowę o pracę za wykonaną pracę. Są różne formy wynagrodzeń i dodatków do wynagrodzeń spełniających funkcję płatniczą (wynagrodzenia



Motywacja w pracy zawodowej

określane stawką miesięczną, np.: 2000 zł brutto, godzinową: 8,90 zł/godz. brutto (dodatki stażowe, funkcyjne mogą być określone procentowo od wynagrodzenia podstawowego). Wynagrodzenia mogą być wypłacane miesięcznie, tygodniowo, jako tzw. dniówka.

Koszt wynagrodzenia, jaki poniesie pracodawca, zatrudniając pracownika do swojej firmy, nie zakończy się na wynagrodzeniu brutto, jakie obie strony wynegocjują np. w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, a wiele osób właśnie tak myśli.

Otoczenie podmiotu

Wszystkie powyższe przepisy kodeksu pracy jasno określają prawa pracownika do godziwego wynagrodzenia, jednak w momencie negocjacji wynagrodzenia przed zatrudnieniem obie strony negocjacji, tj. pracownik i pracodawca, różnie interpretują pojęcie godziwego wynagrodzenia. Wiadomo, że pracodawca będzie chciał zatrudnić dobrego pracownika jak najniższym kosztem (choć zdarzają się wyjątki), a pracownik będzie chciał otrzymać jak najwyższe wynagrodzenie, które według niego pozwoli mu także na spełnianie nie tylko podstawowych funkcji życiowych, ale także takich, na które pracownik będzie mógł sobie pozwolić dodatkowo, np. zakup wczasów dla całej rodziny w czasie wakacji.

Natomiast pracodawca, szczególnie w dzisiejszych czasach, będzie patrzył szczególnie na: zmniejszanie kosztów pracowniczych, poprzez np. redukcję zatrudnienia, brak tworzenia nowych miejsc pracy, wstrzymywanie podwyżek, a nawet zmniejszanie wynagrodzeń, rezygnację z dopłat do urlopów wypoczynkowych pracowników, bonów świątecznych itp. Oczywiście, taki pracodawca będzie się musiał liczyć z tym, że może stracić tych bardziej wartościowych pracowników, którzy będą chcieli – mimo kryzysu – jednak polepszyć swoje warunki materialne i pójść pracować do konkurencji.

Problematyka

Głównym wyzwaniem przy zatrudnianiu pracowników i prowadzeniu działalności gospodarczej, przed jakim staje pracodawca, są koszty pracownicze, na które nie powinien patrzeć tylko przez pryzmat wydatków, ponieważ wynagrodzenie powinno być także częścią systemu motywacyjnego (wydaje się, że minimalne wynagrodzenie – od 1.01.2013 r. 1600 zł brutto – nie będzie motywowało pracowników do lepszej pracy). Jasne też jest, że wynagrodzenie motywuje do pracy, bo nikt nie pracuje za darmo. Nawet jeśli pracownik zgodzi się na pracę w czasie okresu próbnego (a więc maksymalnie do 3 miesięcy) za minimalne wynagrodzenie, po tym okresie wyrzeczeń będzie chciał otrzymać wyższą pensję, bo to będzie nie tylko go motywowało do lepszej pracy, ale będzie miał poczucie, iż jest doceniany przez swojego pracodawcę. Podobnie będzie w przypadku, gdy tylko pewna grupa pracowników będzie zawsze dostawała podwyżki, a inna nie. Będzie to rodziło poczucie niesprawiedliwości oraz brak równego traktowania pracowników (co również zapewnia kodeks pracy).

Elementy płacowe systemu motywacyjnego:

1. Wynagrodzenie - określone w umowie o pracę.

W zakładzie pracy powinien być określony jeden termin wypłaty wynagrodzeń dla wszystkich pracowników. Przepisy prawa pracy określają także, że wynagrodzenie powinno być wypłacone pracownikowi najpóźniej do dziesiątego dnia miesiąca następnego. W przypadku



Motywacja w pracy zawodowej

kiedy data wypłaty ustalona w zakładzie pracy wypadnie w dniu wolnym od pracy, tj. w sobotę, niedzielę lub święto, wynagrodzenie powinno być wypłacone z takim wyprzedzeniem czasowym, aby mogło znaleźć się na koncie pracownika dzień wcześniej. Przyjęło się również, że wynagrodzenie określone w umowie o pracę podaje się w kwocie brutto, tj. bez kosztów pracodawcy, ale z kosztami pracownika, a więc koszty związane z wynagrodzeniem przedstawiają się następująco:

Składka ZUS – obowiązkowa	Pracownik (%)	Pracodawca (%)
emerytalna	9,76	9,76
rentowa	1,50	6,50
chorobowa	2,45	-----
wypadkowa	-----	0,67–3,33
Fundusz Pracy	-----	2,45
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	-----	0,10
RAZEM	13,71	18,81 (+ wypadkowa)

Oprócz kosztów związanych z opłacaniem składek na ubezpieczenie społeczne oraz z podatkiem (obecnie 18 proc. lub 32 proc. – jak przedstawiono w tabeli) ze strony pracodawcy dochodzą jeszcze dodatkowe koszty związane z zatrudnieniem pracowników. Dodatkowe, aczkolwiek bez nich pracodawca nie może dopuścić pracownika do pracy, np. bez ważnego badania profilaktycznego, odpowiedniej odzieży ochronnej lub szkolenia wstępnego ogólnego i stanowiskowego z zakresu przepisów bezpieczeństwa pracy i higieny pracy.

Ponadto pracodawca ponosi koszty związane z:

- urlopem wypoczynkowym (koszty związane np. z zastępstwem),
- zwolnieniami lekarskimi (koszty związane z np. zastępstwem),
- jednorazowymi odprawami emerytalno-rentowe lub w przypadku zgonu pracownika,
- BHP – szkolenia, badania profilaktyczne, odzież ochronna,
- wyposażeniem miejsca pracy, tj. stanowisk pracy, w niezbędne urządzenia, maszyny, materiały biurowe, zapewnienie środków czystości itp.

2. Premie regulaminowe lub uznaniowe – oba rodzaje są formą nagrody za dobre wyniki w pracy. Różnica pomiędzy regulaminową a uznaniową premią polega na tym, że premia regulaminowa jest roszczeniowa. To oznacza, że warunki przyznania jej lub nieprzyznania powinny być jasno określone w regulaminie wynagradzania danej firmy. Niedostateczne określenie przyznania takiej premii pracownikowi lub jakiejś grupie pracowników może spowodować wystąpienie pracowników do sądu pracy o wypłatę premii regulaminowej i wydanie nakazu pracodawcy przez sąd wypłaty premii regulaminowej. Na przykład:



Motywacja w pracy zawodowej

- premie są wypłacane co kwartał w wysokości 15% wynagrodzenia zasadniczego,
- całkowitą premię otrzymają pracownicy, którzy przez cały kwartał nie przebywali na zwolnieniach lekarskich, pozostali (w zależności od rodzaju i długości nieobecności w pracy) – odpowiednio 5–10 proc.,
- nie otrzymają premii pracownicy w przypadku nieusprawiedliwionej nieobecności w pracy, spożywający alkohol lub inne środki odurzające na terenie zakładu pracy albo w przypadku przyścia do pracy pod wpływem alkoholu lub innych środków odurzających.

Premia uznaniowa całkowicie zależy od uznania i widzimisię pracodawcy, może ją przyznać tylko jednemu pracownikowi lub jakiejś grupie, nie jest nawet okresowa, tzn. może być przyznawana w różnych odstępach czasu i w różnej wysokości.

3. Nagrody pieniężne – mogą być jubileuszowe, lub za wybitne osiągnięcia w pracy. Z nagrodą jubileuszową spotkać się można przeważnie jeszcze w instytucjach państwowych, albo dofinansowywanych przez państwo. Prywatne firmy raczej nie przewidują takiej formy zapłaty. Nagroda taka wypłacana jest za długotrwałe zatrudnienie pracownika w jednym zakładzie pracy i może być określana także procentowo, np. za 20 lat pracy – 75% wynagrodzenia zasadniczego, za 25 lat pracy – 100% wynagrodzenia zasadniczego itd.

4. Dodatki funkcyjne, stażowe, językowe – wypłacane są za pełnione funkcje np. kierownicze, za staż pracy w danym zakładzie pracy, za znajomość języka obcego. Również mogą być określone procentowo od wynagrodzenia zasadniczego.

5. Ekwiwalenty – np. za pranie odzieży roboczej. Jest to jedyny składnik wynagrodzenia, od którego nie płaci się tzw. zus-u i podatku.

6. Świadczenia urlopowe – ma obowiązek tworzyć pracodawca zatrudniający mniej niż 20 pracowników. Wypłaca się je pracownikowi, który ma zamiar wykorzystać co najmniej nieprzerwalnie 14 dni kalendarzowych urlopu wypoczynkowego, najpóźniej dzień przed pójściem pracownika na urlop. Jeśli pracodawca odpowiednio wcześniej, a więc w styczniu poinformuje pracowników, iż nie będzie wypłacał takiego świadczenia, jest zwolniony z wypłaty świadczenia. Wynagrodzenie to jest zwolnione z opłacania składek na ZUS, natomiast podlega opodatkowaniu.

„Podstawę naliczenia odpisów na ZFŚS i wysokości świadczenia urlopowego w 2012 r. stanowi więc kwota **2917,14 zł** (przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w II półroczu 2010 r.)”¹. Odsetek powyższej kwoty wynoszący 37,5 proc. da świadczenie urlopowe w wysokości 1093,93 zł brutto (dla pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy).

Świadczenie to może być wypłacone przez pracodawcę w wyższej kwocie, lecz od różnicy należy opłacić składki ZUS-owskie i podatek, tak samo jak w przypadku zwykłego wynagrodzenia.

¹ <http://www.portalkadrowy.pl/place/aktualnosci-place/aktualnosci-place-2012/w-2012-r-odpisy-na-zfss-i-swiadczenie-urlopowe-w-wysokosci-z-2011-r--272517.html>.



Motywacja w pracy zawodowej

Główni aktorzy i ich role

Również w tym przypadku dwie główne role odgrywają pracodawca i pracownik. Oba powinno zależeć na jak najlepszych relacjach w pracy. Pracodawca powinien obiektywnie oceniać swoich pracowników pod względem wykonywania obowiązków, zaangażowania w powierzone zadania, w stosunek do innych pracowników, podwładnych i kierownictwa firmy. W niektórych firmach powstają systemy oceny pracowniczej – pracownika ocenia się właśnie pod tym względem. Pracownik zostaje zapoznany z taką oceną i może zawsze się z nią zgodzić bądź nie. Jeśli nie zgadza się z oceną swojego przełożonego, ma prawo przedyskutować wszystkie za i przeciw ze swoim przełożonym i zweryfikować ewentualne informacje na swój temat. Na podstawie takich ocen pracodawca może przyznać właśnie dodatkowe wynagrodzenie w postaci premii, nagród itp. Z kolei w mniejszych firmach pracodawca z reguły zna wszystkich pracowników i może na bieżąco ich oceniać, przyznając dodatkowe wynagrodzenie lub go nie przyznając.

Ryzyko problemu

Inaczej będzie w przypadku, gdy pracodawca będzie niesprawiedliwie traktował swoich pracowników, co nie zawsze musi być celowe. W większych firmach zatrudniających kilkaset osób pracodawca nie może znać wszystkich pracowników, dlatego zwykle polega na swoich kierownikach, którzy składają mu raporty dotyczące pracy swoich podwładnych, a ci z kolei nie zawsze mogą być też obiektywni.

W dzisiejszych kryzysowych czasach wielu pracodawców będzie motywowało swoich pracowników do pracy za pomocą kija. W pracownikach będzie narastało poczucie beznadziei, frustracji, będą się trzymać kurczowo jednej pracy, bo gdy usłyszą, że na ich miejsce czeka 100 chętnych, na pewno nie będą czuli się pewnie w pracy. Z czasem może to powodować, że pracownik będzie przychodził do pracy zmizerniały, zestresowany, niewypoczęty, ciągle zmęczony, będzie się łapał na tym, że popełnia błahе błędy. To z kolei może spowodować, że pracodawca faktycznie zacznie zauważać u niego błędy i niedociągnięcia, co może skutkować potem zwolnieniem z pracy – jak samospelniająca się przepowiednia, czyli jeśli pracownik będzie cały czas powtarzał: zwolnią mnie, zwolnią mnie, to może się tak z czasem stać.

Pracodawca może spotkać się też ze zjawiskiem masowego uciekania swoich pracowników, tych lepszych, do konkurencji, która skusi ich wyższymi wynagrodzeniami, dodatkami do nich, a także atmosferą w pracy. Traktując pracowników przedmiotowo, pracodawca może przespać takie zwolnienia, aż w końcu okaże się, że został z garstką pracowników nie dających już rady pracować za kolegów, którzy odeszli.



Motywacja w pracy zawodowej

Załącznik 1

Wyciąg z kodeksu pracy:

Art. 11².

Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu.

Art. 13 Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Art. 18^{3c}. § 1. Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.

§ 2. Wynagrodzenie, o którym mowa w § 1, obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna.

Art. 16 Pracodawca, stosownie do możliwości i warunków, zaspokaja bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników.

Art. 85.

§ 1. Wpłaty wynagrodzenia za pracę dokonuje się co najmniej raz w miesiącu, w stałym i ustalonym z góry terminie.

§ 2. Wynagrodzenie za pracę płatne raz w miesiącu wypłaca się z dołu, niezwłocznie po ustaleniu jego pełnej wysokości, nie później jednak niż w ciągu pierwszych 10 dni następnego miesiąca kalendarzowego.

§ 3. Jeżeli ustalony dzień wypłaty wynagrodzenia za pracę jest dniem wolnym od pracy, wynagrodzenie wypłaca się w dniu poprzedzającym.

Art. 86.

§ 1. Pracodawca jest obowiązany wypłacać wynagrodzenie w miejscu, terminie i czasie określonych w regulaminie pracy lub w innych przepisach prawa pracy.

§ 2 ust. 1 pkt 6 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 18 grudnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe (Dz.U. z 1998 r., nr 161, poz. 1106 z późn. zm.)².

art. 21 ust. 1 pkt 11 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jedn.: Dz.U. z 2010 r., nr 51, poz. 307 z późn. zm.). Możemy tu także powołać się na pismo Ministra Finansów z 6 maja 2005 r. MF PB5/AŁ-033-42-627/05, Biuletyn Skarbowy nr 4 z 2005 r., s. 20³.

Załącznik 2

Przykład, jak wyliczyć wynagrodzenie⁴:

² <http://www.firma.egospodarka.pl/58823,Ekwiwalent-za-pranie-odziezy-roboczej-a-skladki-ZUS-i-podatek,2,47,1.html>.

³ Tamże.

⁴ Wzór tabelki z: D. Małkowska, A. Jacewicz, *Kadry i płace 2011*.



Motywacja w pracy zawodowej

Lp.	Obliczanie składników wynagrodzenia	Obliczenia	Kwota
1	Wynagrodzenie		1600,00 zł
2	Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne		1600,00 zł
3	Składki na ubezpieczenie społeczne pobrane z wynagrodzenia pracownika:		
	emerytalne 9,76%	$1600,00 \times 9,76\%$	156,16 zł
	rentowe 1,50%	$1600,00 \times 1,50\%$	24,00 zł
	chorobowe 2,45%	$1600,00 \times 2,45\%$	39,20 zł
	razem składki 13,71%	razem	219,36 zł
4	Podstawa wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne (1 - 2)	$1600,00 - 219,36$	1380,64 zł
5	Składki na ubezpieczenie zdrowotne:		
	1. pobrana z wynagrodzenia pracownika 9%	$1380,64 \times 9\%$	124,26 zł
	2. do odliczenia od podatku 7,75%	$1380,64 \times 7,75\%$	107,00 zł
6	Koszty uzyskania przychodu	111,25	
7	Ulga podatkowa	46,33	
8	Podstawa opodatkowania po zaokrągleniu (1 - 6 - 3)	$1600,00 - 111,25 - 219,36$	1269,00 zł
9	Zaliczka na podatek przed odliczeniem składki zdrowotnej (8 \times 18%) - 7	$1269,00 \times 18\% - 46,33$	182,09 zł
10	Zaliczka na podatek po odliczeniu składki zdrowotnej – do przekazania na rachunek urzędu skarbowego (9 - 5.2) po zaokrągleniu	$182,09 - 107$	75,00 zł
11	Wynagrodzenie do wypłaty (1 - 3 - 5.1 - 10)	$1600,00 - 219,36 - 124,26 - 75$	1181,38 zł
Składki ZUS opłacane przez pracodawcę z własnych środków			
12	Składki na ubezpieczenie społeczne		
	emerytalne 9,76%	$1600,00 \times 9,76\%$	156,16 zł
	rentowe 4,50%	$1600,00 \times 4,50\%$	72,00 zł
	wypadkowe 1,67%	$1600,00 \times 1,67\%$	26,72 zł
	Razem składki 15,93%	254,88 zł	
13	Składki na:		
	FP 2,45%	$1600,00 \times 2,45\%$	39,20 zł
	FGŚP 0,10%	$1600,00 \times 0,10\%$	1,60 zł
14	Razem składki społeczne pracownika i pracodawcy (w tym FP i FGŚP)	$219,36 + 254,88 + 39,20 + 1,60$	515,04 zł



Motywacja w pracy zawodowej

Ważne pytania

1. W firmie będą przyznawane premie kwartalne uznaniowe. Pracodawca chce, aby jego kierownicy kierowali do niego na piśmie wnioski o premie. Ty pracujesz cały kwartał bez żadnej absencji (tj. zwolnienia lekarskiego), która mogłaby powodować, że nie otrzymasz premii. Zastępujesz swojego kierownika w czasie jego trzytygodniowego urlopu wypoczynkowego. Ty, z kolei idziesz na czterodniowy urlop pod koniec kwartału. Wracasz z urlopu akurat w momencie, kiedy upływa ostateczny termin składania przez kierowników wniosków o premię, a twój bezpośredni przełożony akurat rozchorował się i nie złożył w terminie wniosku (choć mógł to zrobić wcześniej, bo miał na to dwa tygodnie). Dowiadujesz się o tym dopiero, gdy inni pracownicy otrzymali premie. Co robisz w takim przypadku, jak się czujesz? Czy uważasz, że zrobił to celowo?

Część II

Elementy pozapłacowe

PRZYKŁAD 1

Firma ma doskonale rozwinięty system motywowania pracowników zarówno płacowy, jak i pozapłacowy. Zapewnia swoim pracownikom boni święteczne, ubezpieczenia od nieszczęśliwych wypadków, wybudowała nawet przedszkole dla dzieci pracowników. Pracownicy wyższego szczebla w celu lepszego nadzoru nad podwładnymi otrzymują także dodatkowy sprzęt, taki jak laptop, telefon komórkowy, samochód służbowy. W firmie organizowane są imprezy okolicznościowe, np. wigilia dla pracowników, imprezy integracyjne w czasie wakacji, szkolenia pracownicze.

Cel

Podobnie jak w przypadku elementów płacowych, elementy pozapłacowe spełniać mają funkcję motywującą pracownika do bardziej wydajnej pracy, lepszych efektów w pracy, np. poprzez lepszą sprzedaż produktów, jakie oferuje firma. Kolejnym celem jest związanie pracownika z firmą w taki sposób, aby ten nie chciał zmienić pracy, chociażby pod wpływem wyższej pensji, jaką może na przykład tylko zaoferować konkurencja.

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach coraz więcej pracodawców coraz częściej oferuje swoim pracownikom elementy pozapłacowe systemu wynagrodzeń. Firmy zamiast bardzo wysokiego wynagrodzenia wolą dać pracownikom możliwość korzystania na przykład z pakietu dodatkowych ubezpieczeń, umożliwiać podnoszenie kwalifikacji zawodowych, co może zaowocować awansem stanowiskowym w firmie i tym samym pozwoli zatrzymać pracowników w firmie.



Motywacja w pracy zawodowej

Otoczenie problemu

Kodeks pracy wprowadza tylko pewne minimum, jakie pracownik może otrzymać od pracodawcy. Mówi się w nim na przykład o minimalnym wynagrodzeniu, ale równocześnie o godziwym wynagrodzeniu, które może zaspokoić także wyższe potrzeby pracowników. Jednakże zdarza się też i tak, szczególnie w dużych koncernach, że system pozapłacowy jest nie dla wszystkich. Czasami tylko kierownictwo otrzymuje dodatkowe gratyfikacje za dobrze wypełniane obowiązki, a pracownicy niższego szczebla, np. produkcyjni, mają się cieszyć z tego, iż w ogóle mają pracę.

Problematyka

Wśród pracowników, którzy otrzymują od swojego pracodawcy tylko wynagrodzenie (najczęściej minimalne), w przeciwieństwie np. do ich kierownictwa, któremu pracodawca zapewnia dodatkowe bonusy poza wynagrodzeniem, może zacząć pojawiać się podział na tych lepszych i gorszych, pracownicy mogą czuć się niedowartościowani przez pracodawcę, co także może wzbudzić w nich frustrację oraz poczucie niesprawiedliwości. Do takich elementów pozapłacowych systemu motywacyjnego, jakie może zaoferować pracodawca, mogą należeć na przykład:

- grupowe ubezpieczenia pracownicze od nieszczęśliwych wypadków i chorób oraz opłaty na III filar – na rynku jest wiele firm, które oferują ubezpieczenia pracownicze od nieszczęśliwych wypadków, chorób, zgonu pracownika, urodzenia dziecka oraz opłacają składki na III filar ubezpieczeń (czyli dodatkowe nieobowiązkowe składki na emeryturę). Niektórzy pracodawcy w całości lub częściowo finansują tego typu ubezpieczenia,
- przekazywanie pracownikom akcji spółki lub obligacji,
- organizowanie imprez integracyjnych i okolicznościowych, np. z okazji świąt, jubileuszy firmy,
- karnety na basen, siłownię, fitness itp.,
- opłacanie kursów językowych, studiów, studiów podyplomowych, kursów, różnych szkoleń,
- świadczenia z funduszu świadczeń socjalnych, np. paczki dla dzieci pracowników,
- bony świąteczne,
- pochwały ustne, pisemne i wyróżnienia na piśmie od pracodawcy,
- nagrody rzeczowe np. dla najlepszego pracownika roku,
- sprzęt firmowy: samochód służbowy, telefon komórkowy, laptop,
- mieszkanie służbowe – niektóre firmy opłacają w całości wydatki związane np. z przeprowadzką pracownika do innej miejscowości lub ich część.
- bezpłatne przedszkola przyzakładowe dla dzieci pracowników,
- dodatkowe dni urlopu wypoczynkowego,
- awans stanowiskowy.

Ryzyko problemu

W zależności od tego, czy firma jest bogata i prestiżowa, czy to jest małe przedsiębiorstwo, firmom powinno zależeć na swoich pracownikach, bo przecież to od nich zależy ich funkcjonowanie. Z kolei dawanie pracownikom samych bonusów, premii, tylko nagradzanie ich za pomocą marchewki, a nie egzekwowanie od nich obowiązków może powodować, że



Motywacja w pracy zawodowej

tacy pracownicy będą tylko żądać od pracodawcy dodatkowych gratyfikacji, nie dając w zamian niczego od siebie. (Zresztą tak samo jest w przypadku elementów płacowych).

Ważne pytania

1. Jeśli pracodawca zafunduje bezpłatne przedszkole przyzakładowe dzieciom tylko tych pracowników, którzy mają dzieci, a pracownikom bezdzietnym nie zaoferuje niczego innego w zamian, czy będzie to motywowało do lepszej pracy tę drugą grupę pracowników, która nie otrzymała nic? A może nie będzie to miało znaczenia? Dlaczego?