

JOACHIM HENTZE, KLAUS LINDERT*

SYSTEMY MOTYWACYJNE I BODŹCOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM**

1. PRZEDSTAWIENIE PROBLEMU

Jednolite założenie wyjściowe różnych dyscyplin zajmujących się rolą systemów bodźcowych polega na tym, że takie bodźce jak płace, szansa kariery, wyznaczone cele albo style kierowania oddziałują na zachowanie w organizacjach, a tym samym na same organizacje. Według teorii wkładu bodźca (Barnard 1938) przedsiębiorstwo przygotowuje bodźce, aby skłonić właścicieli zasobów do dokonania wkładu na rzecz wyprodukowania usługi. Teoria koalicji (Cyert/March 1963) rozróżnia **uzależnione od bodźców decyzje akcesyjne, decyzje dotyczące świadczenia i decyzje secesyjne** jako typy decyzji uczestników organizacji (Stakeholder). Pracobiorca oczekuje sprawiedliwego wynagrodzenia, klient wysokiej jakości usługi, dawca kapitału-zysku.

Istotę stosunku pracy charakteryzuje **stosunek wymiany**. Oczekiwania wobec stosunku wymiany skodyfikowane przez normy ustawowe, układ taryfowy, porozumienie zakładowe i umowę o pracę Schein (1980, s. 24) rozszerzyć należy o nieskodyfikowany **układ psychologiczny** dotyczący zmiennych oczekiwań. Treści układu zmieniają się wraz ze strukturą oferty pracy, zatrudnieniem pracobiorców, przemianami świata pracy opartymi o wiedzę i informację ekonomiczną (Nalbantian 1987, s. 4) oraz wymagają również **zmiany systemów bodźcowych**. Nowe technologie prowadzą do wzrostu oczekiwań w zakresie indywidualnych gotowości do adaptacji i uczenia się, a zmienione preferencje w zakresie wartości powodują, że rosną oczekiwania wyższej samoopowiedzialności (Schanz, 1991, s. 7). Stworzenie i zachowanie zdolności do trwałego konkurencyjnego wyprzedzania w warunkach dużej międzynarodowej intensywności konkurencji wymaga – szczególnie w ekspandujących branżach sektora usług – inteligentnych i kreatywnych rozwiązań, wysokiej motywacji i inicjatywy pracowników. **Spółeczeństwo usługowe** oczekuje od przedsiębiorstw usługowych i przedsiębiorstw dóbr

* Dane o autorach:

Prof. uniw. dr Joachim Hentze jest kierownikiem Katedry Kierowania Przedsiębiorstwem w Instytucie Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Technicznego w Brunzshwiku. Jest autorem prac *Personalwirtschaftslehre 1 und 2* (Haupt-Verlag, G.A., 1994/1995) oraz *Personalführungslehre* (Haupt-Verlag, 3. A., 1997).

Dr Klaus Lindert jest adiunktem w Katedrze Kierowania Przedsiębiorstwem w Instytucie Nauk Ekonomicznych przy Uniwersytecie Technicznym w Brunzshwiku. Główne aspekty jego prac to kierowanie kadrami i zarządzanie międzynarodowe. Klaus Lindert jest autorem pracy *Personalführungslehre* (Haupt-Verlag, 3.A., 1997).

** Opracowano teksty w przekładzie na język polski: Prof. dr hab. Józef Orczyk (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu) za zgodą Profesora H. Mayera Kierownika Badań.

materialnych, wykraczającego poza zasadniczy produkt świadczenia, pakietu dodatkowych ofert usługowych zorientowanych na klienta (Meffert/Bruhn 1995). To zwłaszcza te wtórne usługi, w warunkach narastającej homogenizacji usług pierwotnych, oferują możliwość dyferencjacji i kształtowania preferencji w ramach konkurencji na rynku usług.

Na **serwisowe ukierunkowanie pracowników jako czynnik sukcesu** zwrócił już uwagę Berry (1984). Coraz większe ukierunkowanie mikroekonomii na traktowanie usługi jako procesu, prowadzi do prób zastąpienia ujęcia funkcjonalnego przez obserwowanie logicznych łańcuchów procesowych. Styczność między problematyką dotyczącą kadr a marketingiem jest szczególnie znacząca dla procesu usług, jeżeli chodzi o marketing wewnętrzny i ukierunkowaną rynkowo pracę personelu (Bruhn 1995).

2. CECHY USŁUG

Dyskusja nt. cech charakterystycznych usług oraz o tym, jakie zakresy zaliczyć można do sektora usług, nie jest jeszcze zakończona (Meffert/Bruhn 1995, s. 3). Dobra sektora pierwotnego i wtórnego są w istocie natury materialnej, podczas gdy dobra sektora usługowego traktuje się jako niematerialne (Berry 1984). Z powodu heterogeniczności sektora usług nie można, jak dotąd, rozpoznać żadnej jednolitej definicji usług. **Usługa jest pojęciem nieokreślonym**. Nauka o ekonomice przedsiębiorstwa jest zainteresowana pierwotnie świadczeniami rzeczowymi. Corsten (1988) usiłował rozwinąć **naukę o ekonomice przedsiębiorstwa w odniesieniu do przedsiębiorstwa usługowego**.

W tym miejscu nie można zaprezentować dyskusji nt. usług wewnętrznych i zewnętrznych (Berry/Parasurman 1995; Bruhn 1995; Heskett 1988; Meffert/Bruhn 1995). Podjęta zostanie za to próba wyizolowania specyficznych aspektów usług, które mogłyby mieć znaczenie dla problematyki bodźców. Corsten (1988, s. 18) rozróżnia usługi ukierunkowane na potencjał, proces i wynik. **Usługa jako potencjał jest zdolnością i gotowością** oddziaływania w określonej chwili na usługobiorcę lub obiekt, którym on dysponuje. Ten potencjał oddziaływania jest niematerialny. **Usługa jako proces** powstaje poprzez jej wykonanie na obiekcie zewnętrznym. Świadczenie może zostać wyprodukowane osobiście lub też na podstawie procesów zautomatyzowanych. Podmiot popytu wnosi siebie samego lub obiekt dyspozycji do procesu produkcyjnego. Oferent nie dysponuje procesem w sposób autonomiczny. **Usługa jako wynik** dotyczy często widocznego skutku dobra niematerialnego występującego u podmiotu popytu lub w obiekcie, którym on dysponuje.

Osobliwości usługi dają się sprowadzić do trzech konstytutywnych elementów: (1) gotowość do świadczenia, (2) uwzględnienie czynnika zewnętrznego i (3) niematerialność (por. też Meffert/Bruhn 1995, s. 24 i n.). Podczas gdy dobro materialne zaspokaja pośrednio potrzebę, usługa może przyczynić się bezpośrednio do zaspokojenia potrzeb. Potencjał i wynik nie wymagają żadnej interakcji czynnika zewnętrznego i wewnętrznego; tym

samym usługą jest specyfikowana jako dobro poprzez nie podlegający magazynowaniu niematerialny proces wymiany. Utrzymywanie gotowości do działania (świadczenie pracy jako input) poprzez wykonanie procesu oddziaływania na obiekt dysponowany przez podmiot popytu, przy czym obiektem dysponowanym może być i sam podmiot popytu, staje się usługą rynkową (output). Usługa jest **produktem interakcji**, który nie może zostać zrealizowany autonomicznie. Ten proces oddziaływania jest połączony z **oczekiwaniem skuteczności ze strony podmiotu popytu**. Usługa kończy się wraz zakończeniem procesu.

Specyficzny dla klienta potencjał zaspokajania może odnosić się do celów procesowych (dobre doradztwo) lub finalnych (zawarcie ubezpieczenia). Pewne cele finalne, jak bezpieczeństwo, mogą być realizowane również tylko poprzez cele procesualne, jak usługi nadzorowania. Wynik (jakość usługi) może być oceniony tylko poprzez czynnik zewnętrzny. Nawet stała oferta usługowa prowadzi poprzez interakcję do zróżnicowanych wyników. Spostrzeżenia, oczekiwania, doświadczenia i zdolność oceny u klienta wywierają wpływ na jakość usługi. Dla określenia specyfiki problematyki bodźców dla usług, największe znaczenie posiadają: intensywność personelu, jego zdolność i gotowość do działania oraz odnoszące się do klientów niematerialne kształtowanie procesu o specyficznym stopniu wysiłku.

Tendencja, aby w aspekcie nowych technologii informatycznych rozszerzać presję racjonalizacyjną na sektor trzeciorzędny i redukować intensywność personelu albo przygotowywać dodatkowe świadczenia bez dodatkowego nakładu personelu, może zostać wyłączona z pierwotnej problematyki bodźcowej. Tendencja ta występuje w szczególności w usługach bankowych, ubezpieczeniowych i informatycznych, gdzie potrzeby w zakresie doradztwa personalnego mogą zostać pokryte poprzez elastyczne rozwiązania standardowe. Kwestia krytyczna dla sukcesu przedsiębiorstwa w aspekcie problematyki bodźcowej polega na podejmowaniu decyzji odnośnie tego, w jakiej fazie konieczny jest osobisty kontakt z klientem, a kiedy nie (Heskett 1988, s. 3).

3. FUNKCJA I EFEKTYWNOŚĆ SYSTEMÓW BODŹCOWYCH

Według Lawlera/Jenkinsa (1992, s. 1010) badania kryteriów efektywności powinny dotyczyć funkcji systemu bodźcowego dla motywacji w zakresie świadczeń, motywacji do rozwijania osobistych zdolności, atrakcyjności i kultury przedsiębiorstwa oraz struktury organizacyjnej i kosztowej. Niezależnie od branży można rozróżnić cele strategiczne, cele ukierunkowane decyzyjnie, cele odnoszące się do wydajności i kosztów.

(1) **Bodźce powinny wspomagać cele przedsiębiorstwa:** Bodźce zmierzają do specyficznych działań i wyników, które są pożądane przez szczebel zarządzający. Lawler (1990, s. 3 i n.) podkreśla, że bodźce muszą być powiązane z **celami strategicznymi** (strategic fit) i rozumiane jako **źródło korzyści płynących z konkurencji**. Jakie cele są realizowane przy pomocy systemu bodźcowego? Czy cele te są kompatybilne z planowa-

niem strategicznym oraz jakie specyficzne działania są konieczne? Naśladowanie systemów bodźcowych konkurującego przedsiębiorstwa nie byłoby stosowną drogą prowadzącą do osiągnięcia trwałych korzyści. Koncentracja na aspekcie kosztowym oznacza zaniedbanie korzyści płynących ze stosownego systemu bodźcowego.

(2) Bodźce powinny wywierać wpływ na decyzje: Ludzkie działanie jest działaniem decyzyjnym. Działanie w oparciu o planowanie decyduje o celach i drogach do nich, podczas gdy działanie realizacyjne dopuszcza alternatywy w odniesieniu do momentu i intensywności realizacji. Wszyscy członkowie jednej organizacji są zatem **podmiotami decyzyjnymi** o zróżnicowanej swobodzie podejmowania decyzji (Laux 1990). Pozytywne bodźce powinny sterować pożądanymi działaniami i wzmacniać je, podczas gdy bodźce negatywne powinny w razie możliwości zapobiegać działaniom niepożądanym.

(3) Bodźce powinny odnosić się do świadczenia: Przyznanie bodźca wynagradza pożądane świadczenia. Jest często niejasne, co konkretnie oznacza świadczenie. Becker (1992, s. 38 i n.) omawia „niestałe” mikroekonomiczne pojęcie wydajności. Pojęcie wydajności można wykazać dowodowo w sposób wielopłaszczyznowy, przy pomocy treści znaczeniowych, technologicznych i ukierunkowanych czynnościowo lub wynikowo. Becker (1992, s. 95) dochodzi do wniosku, że ocena świadczenia dokonuje się na podstawie merytorycznego określenia, co w przypadku danego przedsiębiorstwa może być uznawane za świadczenie.

(4) Systemy bodźcowe powinny być skuteczne i efektywne: W celu oceny systemów bodźcowych należy rozróżniać pomiędzy wypowiedziami nt. skuteczności i wypowiedziami nt. efektywności. Ukształtowany **system bodźcowy jest skuteczny**, jeśli poprzez zastosowanie środków są wypełniane oczekiwane efekty lub kryteria, jak cele przedsiębiorstwa, stopień osiągnięcia celu lub też zbliżenia do celu.

Na płaszczyźnie empirycznej istnieje względnie dobrze poznana wiedza nt. związków pomiędzy bodźcami finansowymi, produktywnością pracy i wydajnością przedsiębiorstwa (Vroom 1964; Lawler 1990). Czynniki z otoczenia przedsiębiorstwa oraz czynniki osobowościowe moderują przy tym w znaczącym stopniu skuteczność ukształtowanych różnorodnie systemów bodźcowych (Nalbantian 1987, s. 6). **System bodźcowy jest efektywny**, jeśli pożądane efekty (korzyści, zyski) co najmniej kompensują efekty negatywne (mankamenty, nakłady) spowodowane zastosowaniem środków. Wśród porównywalnych pod względem efektywności struktur bodźcowych, o takim samym wykształconym kryterium wielkości oceniania, nie ma żadnej korzystniejszej alternatywy. Spośród porównywalnych korzystnych alternatyw żadna z nich nie prowadzi do wyższego wykształcenia kryterium (Kossbiel 1993, s. 81; Kossbiel 1994, s. 79). W ostatnim czasie głośna stała się ponownie krytyka oddziaływania finansowych bodźców wynagradzających na świadczenie (Kohn 1993; Meyer 1975; Pearce 1987; Stewart et al. 1993). Krytykuje się więc powiązanie funkcji wynagradzania z jednym jedynym tylko wskaźnikiem świadczenia i niestosowność psychologicznych założeń bazowych. Wątpliwości nie ma co do subiektywnego znaczenia

ofert finansowych. Im wyższe wynagrodzenie finansowe, tym potencjalnie więcej kategorii potrzeb może zostać zaspokojonych. Poziom korzyści osobistych wzrasta wraz z wysokością wynagrodzenia. Tym samym wytłumaczalną jest również sterująca zachowaniem funkcja pieniądza. Empiryczne badania nad zachowaniem przyznaje gratyfikacji pieniężnej jednak tylko **średnie znaczenie dla wzrostu świadczenia** (Lawler 1987).

4. STEROWANIE DZIAŁANIEM POPRZEZ BODŹCE

Dla zrozumienia systemów bodźcowych zasadnicze znaczenie ma fakt, że ludzie wykazują w swych obserwowalnych działaniach i dążeniach określone preferencje w odniesieniu do obiektów i sytuacji. Znaczenie posiadają szczególnie przyczynki z zakresu mikroekonomii, psychologii organizacji i motywacji (Nalbantian 1987).

4.1. Wkład (bodźców) w ujęciu mikroekonomii

Z mikroekonomicznej perspektywy modeli Agencji istota problematyki bodźcowej (moral hazard) polega na niedokonanym i asymetrycznym podziale informacji pomiędzy partnerami kontraktu (Laux 1990; Laux/Schenk/Matthes 1992). W warunkach pełnej informacji (**bezpieczeństwo**) nie istnieje żaden problem bodźcowy. Efektywną alokację zasobów można zagwarantować przez dowolny kontrakt. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa stopa wynagrodzenia związana byłaby z produktywnością graniczną czynnika. Z punktu widzenia pracobiorcy (podmiotu decyzyjnego) wysokość nakładu pracy (poziom aktywności) pomniejsza korzyść. Ten niedostatek pracy można interpretować także jako **koszty osobowe**, które są kompensowane przez wynagrodzenie (koszty wynagrodzenia).

W przypadku umowy o pracę, ukierunkowanej na sukces, podmiot decyzyjny wybiera wysokość wydajności nakładu pracy, gdzie graniczny niedostatek pracy (marginalne koszty osobowe) odpowiadają premii końcowej (Laux 1990, s. 60). Jeśli **wynik działania** jest niepewny, to rozłożenie ryzyka i informacja stają się centralnym problemem. Zewnętrzne kontyngencyjności, jak np. zmiany popytu czy cen, zakłócają wynik niezależnie od czynności podejmowanych przez aktorów wewnętrznych. Jeśli pracodawca obserwuje z trudem, albo nie może obserwować akcji agenta (input pracy), a wyniki z uwagi na wynik globalny dają się kwantyfikować tylko z trudem, to wówczas należy zastosować kryteria nakładu pracy.

Skuteczność systemu bodźcowego i gratyfikującego zależy wówczas od tego, czy wkład aktorów na rzecz wyniku jest wymierny lub pod względem jakościowym weryfikowalny oraz dający się oddzielić od kontyngencji zewnętrznych. Jeśli wybór funkcji wynagradzania, odnoszącej się do kryteriów, antycypuje w perfekcyjny sposób zachowanie agenta, to istnieje wówczas **kompatybilność bodźcowa**. Nie istnieje dla agenta żaden bodziec dla odmiennego zachowania. Osoba zostaje wynagrodzona stosownie do wyników.

„Im większe powinno być oddziaływanie bodźcowe funkcji wymagadania ściśle kompatybilnej z bodźcem, tym bardziej wynagrodzenie musi się zmieniać w zależności od sukcesu oraz tym większy jest wzrost premii za ryzyko (w formie tendencji), której domaga się podmiot decyzyjny (Laux 1990, s. 166).

Zastosowanie mikroekonomicznego instrumentarium w analizie formalnej wymaga szeregu przesłanek, dotyczących indywidualnych relacji pomiędzy preferencjami i indyferencjami, oraz wyinterpretowanymi funkcjami użyteczności i wariancji wynikowych. W efekcie systemy bodźcowe powinny powstrzymywać zachowania egoistyczne; jednak ich intencje są rozpoznawane co umożliwi manipulowanie. „Motywacje, zainteresowanie zadaniem, niezawodne wypełnianie obowiązków, duch zespołowy [...] stają się obce tym przesłankom” (Schreyogg 1996, s. 79).

W uzupełnieniu do perspektywy mikroekonomicznej wydaje się celowym zaprezentowanie pierwotnej bazy problematyki bodźcowej z perspektywy teorii motywacji. Problematyczne w obu perspektywach jest ich ukierunkowanie na jednostkę i indywidualną wydajność.

4.2. Wkład (bodźców) w ujęciu psychologii motywacji

Założenia teorii motywacji usiłują wyjaśnić **zjawisko preferencji**. Motywacja staje się miarą działania w zakresie orientacji i sterowania oraz stosownie do tego określa sens działania. Działanie można oddzielić od zachowania wyłącznie pasywnego i refleksywnego. Podstawą działania jest **związek sensu**, który potencjalnie rozumiały jest także dla osób z zewnątrz. Wszystkie czynności, które ukierunkowane są na wspólny cel, są definiowane jako **działanie** (Heckhausen 1989, s. 13).

Możliwe do zaobserwowania działania można sprowadzić nie tylko do motywacji, lecz także opisać przy pomocy czterech **warunków** (v. Rosenstiel 1991, s. 144). (1) Osobista chęć jest równoznaczna z **gotowością do świadczenia** (motywacja). (2) Indywidualne umiejętności lub **potencjał świadczenia** osoby są opisywane przy pomocy takich atrybutów, jak talenty, zdolności i umiejętności oraz związany jest z rozwijaniem specyficznych kompetencji. (3) **Wielkości sytuacyjne**, jak kierownictwo strukturalne/institucjonalne, tworzą warunki obiektywnie sprzyjające lub przeszkadzające. (4) Fakt, że jednostce wolno podejmować działanie w otoczeniu społecznym określany jest poprzez ustawy, normy i uregulowania, jak porozumienia zakładowe lub zasady kierowania zakładem.

Problematyka bodźców odnosi się w swym pierwotnym wymiarze do kwestii gotowości, do podjęcia działania lub gotowości do świadczenia (stopień aktywizacji). Kontrolowany wynik działania jest zależny od zdolności i komponentów sytuacyjnych.

4.2.1 Motywacja

Działanie umotywowane określają dwa bieguny. Jeden biegun opisywany jest przez takie pojęcia jak potrzeba, dążenie, popęd, życzenie, wola,

plan albo zamiar. Drugi biegun obejmuje takie pojęcia, jak wartościowość, atrakcyjność, wezwanie, wartość, „incentive”, albo bodziec. Podstawowe kwestie psychologii motywacyjnej odnoszą się zawsze do celu określonego zestawu czynności.

Motyw powinien wyjaśniać, dlaczego jednostki w określonych sytuacjach działają inaczej, aniżeli większość innych ludzi w porównywalnych warunkach. Proces motywacyjny powinien wyjaśniać, dlaczego określone sytuacje stają się dla określonych osób wyzwaniem lub **bodźcem do podjęcia działania**.

Dotyczy to sytuacji, w których osoba zakłada, że pożądane stany lub wyniki są osiągalne z pewnym prawdopodobieństwem (oczekiwanie). Produkt interakcyjny determinant osobowych lub sytuacyjnych jest określany jako **motywacja** (Heckhausen 1989, s. 3). Jeśli dominująca tendencja motywacyjna skutkowałaby natychmiastowym działaniem, nie byłby wówczas możliwy uporządkowany przebieg według zaplanowanej kolejności działań. Kształtowanie intencji (zamiar działania) decyduje o tym, **czy podejmowane są jakieś czynności** oraz wymaga **aktu wewnętrznej zgody**. Ponieważ w jednej chwili tylko jedna intencja może oddziaływać na kierowanie działaniem, zatem w procesie inicjowania działania trzeba podejmować decyzję, **kiedy należy podjąć jakąś czynność** (Heckhausen 1989, s. 13).

Podsumowując, pobudzanie bodźcowe w fazie motywacji prowadzi do procesu elaboracji, który obejmuje skutki działania, także uboczne, oczekiwania co do spowodowania skutków, oczekiwania ich nastąpienia, weryfikację celów alternatywnych, możliwości realizacji oraz ocenę końcową.

4.2.2 Bodźce

Bodźce są z teoretycznego punktu widzenia uzasadnionymi motywacyjnymi wielkościami efektu, które odnoszą się do atrybutów sytuacji lub obiektów. Funkcją bodźca można rozważać z grubsza na trzech płaszczyznach: Pierwsza płaszczyzna obejmuje czysto **fizjologiczną aktywizację** jako warunek świadczenia. Na stworzenie świadczenia wywierają wpływ bodźce ruchowe, uregulowania dotyczące przerw oraz ergonomiczne kształtowanie miejsc pracy. Druga płaszczyzna obejmuje świadome **regulowanie działania** wewnątrz sytuacji bodźcowej. Ta sytuacja bodźcowa posiada w aspekcie zakładu znaczenie najwyższe. Trzecia płaszczyzna aktywizacji dostępna jest dla obserwatora tylko poprzez **kontekst sensu**. Na tej płaszczyźnie dalekosiężne cele dotyczące planowania życia określają podejmowane działania.

Na działanie odbiorcy bodźca wywierany jest wpływ poprzez antycypowane przyszłe skutki tego ukierunkowania przedmiotowego. Doświadczenia przeszłości są utrwalane na przyszłość przez podobne sytuacje lub obiekty.

Bodźce tworzą **bazy informacyjne dla procesów decyzyjnych** i wypełniają **cele z zakresu komunikowania**. Bodziec sygnalizuje możliwości tworzenia doświadczeń na podstawie uczenia się bądź redukcji stanu napięcia, który może wynikać z aktualnych lub potencjalnych zmian.

Działania mogą być motywowane od **zewnątrz lub od wewnątrz**. Działania wewnętrzne mogą być dokonywane ze względu na siebie. Im silniej działanie jest przeżywane jako zależne od gratyfikacji zewnętrznych, kar lub przymusów, tym silniej ograniczane jest samostanowienie. Samostanowienie jest tym samym istotną cechą motywacji wewnętrznej.

4.2.3. Bodźce i zachowanie świadczeniowe

Badania nad motywacją świadczenia koncentrują się na czynnikach: motywach świadczenia, bodźcach i prawdopodobieństwie sukcesu. Motyw świadczenia wykazuje dwie tendencje: motywację sukcesu i motywację niepowodzenia (Atkinson 1975, s. 393). Motyw niepowodzenia dotyczy „autokoncepcji brakujących zdolności” i „obawy przed konsekwencjami społecznymi” (Heckhausen 1989, s. 466). Motyw dokonuje ważenia bodźca, który związany jest z subiektywną oceną prawdopodobieństwa sukcesu. Produkt z prawdopodobieństwa i wartości użytkowej jest określany jako wartościowość.

W sprawie relacji pomiędzy bodźcami i zachowaniem świadczeniowym można sformułować wnioski o charakterze generalnym (Schiemann 1991, s. 360). Według teorii wartości oczekiwanej bodźce wspomagają **motywację świadczeniową** jeśli istnieją specyficzne warunki (Lawler 1990; Lawler/Jenkins 1992; Nalbantain 1987; Vroom 1964).

Warunek 1: Atrakcyjność i znaczenie bodźców

Bodźce muszą być postrzegane i wykazywać specyficzną wartość dla jednostki. Przyznane bodźce muszą się nadawać do wypełniania ważnych indywidualnych potrzeb i celów motywacyjnych, jak bezpieczeństwo, cele finansowe i inne, bądź przyczyniać się do zbliżenia do celów.

Wartość bodźca składa się z korzyści materialnych i niematerialnych (np. czysta korzyść pieniężna), wartości symbolicznej i stopnia trudności związanego z otrzymaniem tego bodźca. Wartość symboliczna wynika z publicznej reputacji i uznania. Bodźce finansowe zaspokajają potrzeby, służą jako instrumenty pomiarowe własnej zdolności do świadczenia i spełniają cele symboliczne.

Lawler (1990, s. 16) zwraca uwagę na fakt, że relatywne znaczenie bodźców materialnych i niematerialnych zależy w dużym stopniu od sformułowanego pytania. **Rzetelne wynagrodzenie** ocenia się generalnie wysoko, podczas gdy wysokie wynagrodzenie uzyskuje jedynie średnią ocenę.

Warunek 2: Oczekiwanie-działanie-swiadczenie

Ten warunek dotyczy **realistycznie wyznaczonych celów**. Czy mogę osiągnąć wyznaczony cel świadczenia kiedy się wysilę? W przypadku zadań o średnim stopniu trudności sukces bądź niepowodzenie wiąże się co najwyżej z własnymi zdolnościami. Sukces lub niepowodzenie w trakcie realizacji zadań zbyt łatwych lub zbyt trudnych tłumaczy się przypadkiem. Jednocześnie dokonuje się kalkulacji, czy aktualne położenie prowadzi do przyszłego stanu wynikowego bez własnego współdziałania (niedziałania), czy też tylko w określonych warunkach zewnętrznych.

Warunek 3: Oczekiwanie skutków świadczenia

Wynik działania jako taki nie ma wartości bodźcowej, a jedynie używa ją poprzez skutki działania, ponieważ podmiot działania może spowodować tylko wyniki, lecz nie skutki. Każdy stopień poziomu świadczenia łączy się ze zróżnicowanymi skutkami (wyplata premii, odrzucenie przez zespół). Jednostki oczekują ustalenia świadczenia na podstawie kryteriów oraz w następstwie **przyznania wyznaczonych bodźców**. Oczekiwanie może być wyznaczane przez stałe reguły (np. reguły wynagrodzenia) oraz mogą na nie oddziaływać elementy samowolne (np. faworyzowanie przez przełożonego). Charakterystyka bodźca jest związana ze zmiennością bodźca. Kryterium świadczenia (kryterium pomiaru) musi być wiarygodne i stosownie do zmian reagować wrażliwie na wariacje świadczenia. Aby otrzymać bodźce finansowe jako bodziec świadczenia, przyznanie musi zależeć od manipulowalnych cech świadczenia. (1) Decyzje w sprawie realizacji określonego projektu lub określonej intensywności świadczenia, (2) wykształcenie kryterium pomiarowego i (3) skutki pozytywne i negatywne muszą być postrzegane jako skojarzone w czasie oraz **uznawane jako całość**. Relacja wynik-wynagrodzenie powinna mieć charakter publiczny. Między ustaleniem świadczenia na podstawie kryteriów a przyznaniem bodźca nie powinien minąć więcej niż jeden rok, aby uzyskać motywujący efekt (Lawler 1990, s. 19).

Poszukiwanie sukcesu i jednocześnie unikanie niepowodzenia są napędowymi tendencjami motywacyjnymi. Jeśli bodźce sukcesu są raczej nikłe i niepewne, a bodźce niepowodzenia fatalne i pewne, jak w wypadku degradacji i utraty władzy, to wówczas nie ujawni się żadne ryzykowne zachowanie. Również „dobre” niepowodzenie należy wynagrodzić.

Warunek 4: Stabilność i równowaga

Przyznane aktualnie bodźce są proporcjonalne do minionych relacji bodziec-swiadczenie oraz obiektywnych kryteriów. Nie prowadzą one do nierównowagi przy porównaniu interpersonalnym, zarówno wewnątrz zakładu jak i poza nim.

5. STRUKTURA SYSTEMÓW BODŹCOWYCH

System bodźców składa się pod względem formalnym z pewnej ilości pozostających w związku ze sobą obiektów, które należy zdefiniować. **Obiekty** stanowią dające się oddzielić elementy, takie jak potencjały, motywy, zadania, działania, wyniki i bodźce.

Istotą systemu bodźców stanowi przypuszczenie przyczynowe, zakładające że potencjały prowadzą do działań, a działania do wyników, które są podstawą sukcesu i wartości przedsiębiorstwa (zob. rys. 1). Aby móc posługiwać się operacyjnie i obserwować abstrakcyjną strukturę łańcucha świadczeń, można opisać każdy obiekt przy pomocy różnych **cech**. Przykładowo zadanie można ująć statystycznie poprzez rodzaje wymagań, nakład pracy poprzez czas pracy, a wynik pracy poprzez kryteria ilościowe i jakościowe.

Powiązanie obiektów w strukturę dokonuje się poprzez tworzenie cech. Kossbiel definiuje (1993, s. 81) system bodźcowy przez **ilość bodźców i ilość kryteriów**, na której przy włączeniu czynnika czasu jest definiowana proporcjonalnie struktura.

5.1. Ilość świadczeń

Ilość kryteriów oceniania należy oddzielić od ilości świadczeń. Zredukowanie świadczeń do indywidualnego wyniku świadczeń oraz możliwość odseparowania tych wkładów świadczeń w czasie i pod względem osobowym jest w większości organizacji fikcją, ponieważ produkcja usług w organizacji jest zjawiskiem kolektywnym.

Przedsiębiorstwo istnieje na podstawie wykorzystywania synergii. Zwłaszcza w nowych formach organizacji pracy i szczególnie w dziedzinie usług konieczna jest gotowość do uczenia się, ponoszenia ryzyka oraz kooperatywnego i ukierunkowanego na klienta zachowania świadczeniowego.

Oferowane przez pracowników świadczenia są wiązką wkładów. Wiązka ta składa się ze **zdolności do działania** (zdolności, umiejętności, doświadczenie, wiedza), która określa poziom dochodu; budowy **potencjału działania** (kreującej wartość rynkową produktów gotowych) poprzez procesy uczenia się; aktualnej **gotowości do działania; działania; intensywności działania**; jak i pożądanego kreującego wartość rynkową lub wspomagającego kreowanie wartości rynkowej świadczenia, jako **wyniku** intensywności działania. Elementarne znaczenie dla systemu bodźców posiada działanie świadczeniowe pracowników. Działanie to powinno służyć celom przedsiębiorstwa. A zatem powinny być wspomagane poprzez bodźce tylko te działania, które wykazują związek z celami przedsiębiorstwa. W celu prawidłowej oceny wkładu świadczenia należy określić ilość działań dopuszczalnych i poświadanych.

Ograniczenia wewnętrzne przedsiębiorstwa wynikają z aktów decyzyjnych w ramach polityki przedsiębiorstwa takich, jak decyzje celowe i strukturalne oraz zasoby. Należy przy tym uwzględnić zasadnicze możliwości realizacji i udział komplementarnych, obojętnych bądź będących ze sobą w konflikcie działań typu „powinien”. Osobowe możliwości realizacji są określane przez czynnik typu „móc” (zdolności/wiedza) oraz typu „chcieć” (gotowość do działania). Ilość działań może zostać uzupełniona przez niepożądane lub dotąd nie uwzględniane komponenty działań, które są np. rezultatem nadwyzkowych kwalifikacji. Znaczący jest przy tym fakt, że zaniechanie (nie-działanie) jest zawsze elementem ilości działań, które musiałyby być podjęte.

Ograniczenia zewnętrzne przedsiębiorstwa wynikają z otoczenia ekonomicznego, politycznego, społecznego i kulturalnego oraz ze środowiska zadaniowego (branża, presja konkurencji).

Z **operacyjnego punktu widzenia** dzięki danym możliwościom działania należy osiągać cel w optymalny sposób. Ze **strategicznego punktu**

widzenia ilość działań, która odnosi się do przesłanek, celów, dysponowanych zasobów i środków kierownictwa przedsiębiorstwa jest zmienna.

5.2. Ilość kryteriów

Zasadniczy problem systemu kształtowania bodźców polega na operacyjnym obserwowaniu i ocenianiu łańcucha świadczeniowego. Ilość obcych kryteriów obserwacyjnych tworzy **bazę sterowania instrumentalnego** poprzez systemy płacowe i bodźcowe (Lawler/Jenkins 1992). Kryteria wynikają z celów przedsiębiorstwa i są związane z możliwością zasadniczej obserwacji. Obserwacja następuje poprzez automatyczne systemy ewidencji danych przez przełożonego, zespół lub też przez sam podmiot świadczenia. Kryteria mogą odnosić się do poszczególnych pracowników, grup lub przedsiębiorstwa i uwzględniają efekt synergiczny (Appelbaum/Shapiro 1992; Gomez-Mejia/Balkin 1989). Z perspektywy teorii motywacji szczególne znaczenie posiada **samoobserwacja** w celu samosterowania i samokontroli.

To, czy bodźce wynagrodzeniowe będą oddziaływać **z zewnątrz**, czy **z wewnątrz**, zależy od kryteriów oceniania u odbiorcy bodźca.

Ilość kryteriów oceniania może się odnosić do (1) tworzenia potencjałów świadczenia poprzez nabywanie i dostosowanie zdolności i informacji oraz zmian w stopniu gotowości, jak gotowość do ponoszenia ryzyka, czy gotowość do innowacji; (2) aktualnej kwalifikacji, jak zdolności, umiejętności, doświadczenia i wiedza; (3) wymagania związanych z wypełnianiem zadań; (4) gotowości do działania; (5) działań; (6) wyniku świadczenia indywidualnego i/lub zespołowego; (7) sukcesu w danej dziedzinie lub przedsiębiorstwa; (8) wartości przedsiębiorstwa.

5.3. Ilość zmiennych bodźcowych

Zmienne bodźcowe można podzielić na klasę bodźców **materiałnych i niemateriałnych**. Bodźce materialne obejmują bodźce finansowe i niefinansowe, przy czym bodźce nie-finansowe reprezentują z reguły walory o wartości pieniężnej.

Bodźcami finansowymi są:

- stała zapłata bezpośrednia,
- zmienna zapłata bezpośrednia (zależna od świadczenia, odnosząca się do świadczenia, partycypacja w sukcesie, partycypacja w kapitale),
- świadczenia socjalne jako składnik zapłaty.

Bodźcami nie-finansowymi są:

- jakościowe świadczenia socjalne (np. programy typu *wellness* na rzecz opieki zdrowotnej lub integracji życia rodzinnego i zawodowego),
- świadczenia rzeczowe i usługi (np. samochód służbowy, korzyści premialne, oferta dotycząca wykorzystania wolnego czasu),
- bezpieczeństwo miejsca pracy.

Bodźcami niematerialnymi są:

- bodźce odnoszące się do działania (regulacje czasu pracy, treść pracy, zadanie, kompetencja, odpowiedzialność, stanowisko, kształtowanie miejsca pracy),
- bodźce odnoszące się do rozwoju (rozwój osobisty, szanse na karierę),
- bodźce ukierunkowane na interakcje (praca zespołowa, komunikacja, zachowania przywódcze i ocenianie świadczenia),
- bodźce odnoszące się do przedsiębiorstwa (identyfikacja, zaangażowanie, kultura przedsiębiorstwa).

5.4. Relacje

Planowany system bodźcowy powstaje, jeśli w odniesieniu do tych ilości poprzez relacje definiuje się strukturę.

(1) Stosunek pomiędzy działaniami (środkami) a wynikami (celami) może być definiowany w formie norm jawnych lub niejawnych (odniesienie środek-cel).

(2) Jakim potencjałom, działaniom i/lub jakim wynikiem powinny zostać przyporządkowane zewnętrzne kryteria pomiaru i oceniania? Jakie zewnętrzne i wewnętrzne standardy świadczenia są sprawdzane poprzez kryteria samooceny?

(3) Jakie kryterium pomiaru i oceniania powinno zostać powiązane z konkretnym materialnym i/lub niematerialnym bodźcem wynagrodzeniowym? Jakie powstają koszty bodźcowe?

wartość przedsiębiorstwa sukces przedsiębiorstwa wynik	koszty bodźcowe kryteria oceniania		udział kapitału udział w sukcesie płaca w zależności od wydajności
	kryteria obce	kryteria własne – zewnętrzne – wewnętrzne	
intensywność działań (nakład pracy)		bodźce – materialne – niematerialne	płaca w zależności od wydajności [przykłady]
gotowość do działania	zadanie		płaca za czas przepracowany płaca za wartość pracy
struktura motywów	potencjał		płaca potencjalna
indywidualna korzyść netto		wartości bodźcowe	

Rys. 1. Struktura systemów bodźcowych

(4) Jakie ukształtowanie kryterium pomiarowego winno pociągnąć za sobą ukształtowanie wynagrodzenia, a tym samym wartość bodźca?

(5) Preferencja bodźców ma swój motywacyjny biegun w indywidualnej strukturze motywacji. Należy formułować założenia w odniesieniu do ilości oraz możliwych klas potrzeb i motywów, jak też ich ukształtowania. Jaki prawdopodobny stosunek istnieje między ukształtowaniem wynagrodzenia, a indywidualnym potencjałem zaspokojenia (korzyść netto)?

Rys. 1 pokazuje **strukturę systemu bodźcowego** i przydziela łańcuchowi świadczeń w formie przykładów **tradycyjne formy płacowe**.

6. KSZTAŁTOWANIE SYSTEMÓW BODŹCOWYCH DLA OFERENTÓW USŁUG

Warunki konkurowania, globalizacja, dywersyfikacja i zróżnicowanie produktów, jak i zachowania popytowe wymagają od pracowników nie tylko stale **zmieniających się umiejętności**, lecz także **zmienionej gotowości do działania**. Jeśli w warunkach wysokiej intensywności konkurowania wymiana pomiędzy podmiotami gospodarczymi stanie się niewielka, to wtedy należy zminimalizować opór rynku. Im lepiej wiązka usług odpowiada **oczekiwaniom klienta** jako bodziec, tym bardziej klient spełni oczekiwania oferenta na stosowny wkład (cena produktu).

Strategie usługowe nadają się do tworzenia trwałych korzyści konkurowania. Specyficzna usługa z trudem jest kopiowana przez konkurenta, podczas gdy usługi standardowe mogą być świadczone przez każdego. Strategia usługowa, która może prowadzić do odpowiednich bezpośrednich kosztów bodźcowych i pośrednich kosztów systemów bodźcowych, musi być tak ukształtowana, aby honorowana przez klienta wartość usługi ze zbioru użyteczności była większa aniżeli wzrost kosztów, a więc dostarcza kwoty pokrywającej koszty bezpośrednie produktu (Heskett 1988). Należy przy tym uważać, by udział kreacji wartości produkcji jednego pracownika, np. wyłącznie w zakresie doradztwa, mógł wynosić do 100%.

Według Berry'ego/Parasurmana (1995) marketing usług zaczyna się od pracownika. Z ukierunkowanego praktycznie punktu widzenia Barry/Parasurman (1995, s. 90 i n.) rozpatrują siedem zasadniczych elementów marketingu wewnętrznego, które mogą być interpretowane jako **bodźce**: (1) Walka przy wyborze personelu o talenty. (2) Propozycja wizji. Poparcie zaangażowania. (3) Danie pracownikom możliwości nabycia kwalifikacji w celu podniesienia wydajności, poprzez stałą edukację i wzrost kompetencji i zaufania. Pomoc w poprawieniu wydajności. (4) Poparcie dla pracy zespołowej. (5) Wykorzystanie pozytywnego oddziaływania związane z większymi możliwościami działania. (6) Wynagradzanie osiągnięć. (7) Różnicowanie wśród stałych klientów.

Heskett (1988) traktuje zadania o charakterze wyzwania – możliwości osobistego rozwoju i kariery, długoterminowe możliwości zatrudnienia, kulturę przedsiębiorstwa i wewnątrzzakładową komunikację – jako **bodźce przydatne dla przedsiębiorstwa usługowego**. Aby ożywić gotowość do

działania, autor opowiada się za komunikatywnym uzgadnianiem potencjału świadczenia, pośredniczeniem jasnych oczekiwań wobec świadczenia, wspólnym uzgadnianiem celu, obiektywnym ocenianiem i uhonorowywaniem świadczenia, ewidencjonowaniem zadowolenia z pracy i publicznym, pochwalnym wymienianiu zasług. Dla skutecznego kształtowania systemów bodźcowych powinna zostać wzięta za podstawę selekcja praktycznych implikacji tylko względnie zapewnionego stanu rozpoznania (Gerhart/Milkovich 1992, s. 481 i n.; Jenkins 1986, s. 167 i n.).

6.1. Atrakcyjność przedsiębiorstwa

Według Berry'ego (1984, s. 272) filozofia przedsiębiorstwa powinna traktować współpracowników jako wewnętrznych klientów. Ze strategicznego punktu widzenia wytwarzanie produktów podnoszących wartość miejsca pracy służy zaspokojeniu potrzeb pracowników. To służy celowi przedsiębiorstwa, świadczeniu lepszej zewnętrznej usługi rynkowej. „Marketing zewnętrzny reklamuje, wspomaga, motywuje i utrzymuje wykwalifikowany personel poprzez produkty miejsca pracy, które spełniają potrzeby pracowników” (Berry/Parasurman 1995, s. 89).

Bodźce są instrumentem selekcji. Oferowane przez przedsiębiorstwo rodzaje i wysokość wynagrodzenia są dla pewnych osób bodźcami na rzecz podejmowania wysiłków mających na celu przystąpienie do przedsiębiorstwa (decyzja dotycząca obrania zawodu i kariery). Struktura i wysokość płacy za świadczenie są wynikiem negocjacji stron układu taryfowego, stron w zakładzie i stron umowy o pracę. Jeśli płace o charakterze stałym oraz niemonetarne wartości zysku uzgodnione są w umowie, to następuje tym samym antycypowana kolejność działań. Jednocześnie wygasa bodźcowy charakter wysokości płac.

Płace bazowe i świadczenia socjalne są pierwotnie wynagrodzeniem za członkostwo w organizacji. Doświadczenia z praktyki pokazują, że zmienne bodźce motywacyjne można osiągnąć tylko przy zagwarantowanej płacy bazowej. Na postrzeganą atrakcyjność przedsiębiorstwa i skłonność do fluktuacji (decyzja o wystąpieniu) wpływa generalnie taka wysokość wynagrodzenia, która gwarantuje minimalną korzyść. Przyczyną fluktuacji jest porównywanie różnych organizacji pod względem bodźców, które oferowane są za porównywalne działania oraz poziom świadczeń. Tak długo jak bodźce dominują nad – zależną od kwalifikacji – rynkową ceną za pracę, nie istnieje żaden bodziec skłaniający do podjęcia decyzji o wystąpieniu z organizacji.

Adams (1965) wskazał już wcześniej na znaczenie porównywania bodźców wewnątrz organizacji i pomiędzy różnymi organizacjami. To nie spełnienie, lecz zmienienie monetarnych i niemonetarnych komponentów wynagrodzenia posiada charakter bodźcowy i steruje wskaźnikiem fluktuacji. Lawler (1990, s. 24) podaje praktyczną regułę: Jeśli zewnętrzny rynek pracy oferuje płacę za pracę, która przekracza o 10% wynagrodzenie wewnętrzne, prowadzi to do wypowiedzenia. Wewnętrzne porównania prowa-

dzą do poczucia zadowolenia z płacy, jednak nie do wystąpienia z organizacji. Rodzaj i wysokość bodźców skłaniających do pozostania jest ukierunkowany stosownie do kosztów fluktuacji i sytuacji motywacyjnej pracownika.

Koszty fluktuacji obejmują koszty rekrutacji i koszty alternatywne i mogą wynosić do wysokości dwóch uposażeń rocznych. Jeśli zmiana przedsiębiorstwa ma dla pracownika wysoki priorytet, to bodźce mające skłaniać do pozostania nie są w stanie przeszkodzić fluktuacji. W zależności od kompleksowości usługi, koszty osobowe i koszty fluktuacji personelu dają się zredukować poprzez stworzenie minimum wymaganych czynności oraz zstandaryzowane programy przyuczające.

Zadowolenie z płacy ma jedynie nikły związek ze wskaźnikami absencji i gotowością do działania. Jeśli praca oferuje tylko nieznaczne pozytywne bodźce, to pozytywnym, kompensacyjnym charakterem mogą wykazać się systemy premiowania. Zmiany produktów miejsca pracy (treść pracy, warunki pracy) mają silniejszy wpływ na gotowość do działania (Hackman/Oldham 1980).

Przykład DHL

Przedsiębiorstwo: DHL Worldwide Express GmbH, Frankfurt (1600 pracowników). Niemieckie przedsiębiorstwo zależne od operującego na skalę światową DHL Worldwide Express (36 500 pracowników).

Zakres działalności: DHL jest wiodącym w skali świata oferentem międzynarodowych przesyłek ekspresowych, dokumentów i towarów oraz utrzymuje światową sieć lotniczą i filialną dla odbierania i doręczania pilnych ładunków.

Charakterystyka przedsiębiorstwa: Przedsiębiorstwo młode (założone w 1969 r.); niewielki przeciętny wiek pracowników; stale roczne dwucyfrowe stopy wzrostu; silne ukierunkowanie na klientów i serwis; liczne miejsca styczne różnych funkcji pracowników z klientami; z reguły zakłady i przedsiębiorstwa przemysłowe; zdecentralizowana struktura przedsiębiorstwa (30 oddziałów w obrębie Niemiec).

Systemy bodźcowe i motywacyjne:

1. Prowizje dla sprzedawców odpowiedzialnych za zbył (praca w terenie, sprzedaż telefonów).

Cel: skupianie zespołu ds. sprzedaży na powiększaniu obrotów; pośrednie uczestnictwo w czynniku sukcesu wzrostu obrotów, poprzez to zagwarantowanie udziału na szybko wzrastającym rynku.

Baza prowizyjna: obroty uzyskiwane z prowadzonym indywidualnie kręgiem klientów.

Kryterium prowizji: wzrost obrotów

Metodyka obliczania: formuła działająca progresywnie; w sposób ponadprzeciętny wynagradzająca ponadprzeciętne wzrosty obrotu; zastosowanie znajduje czynnik częściowego wymiaru czasu.

Okres obliczania: co miesiąc

2. Coroczny udział w wyniku

Cel:	identyfikacja załogi z przedsiębiorstwem i wynikami przedsiębiorstwa; tworzenie więzów personalnych poprzez uznanie długoletniej przynależności służbowej.
Krąg uczestników:	wszyscy pracownicy spółki z o.o.
Kryterium wypłacania zysku netto:	ustalony przez kierownictwo przedsiębiorstwa udział w wykazywanych corocznie wynikach
Obliczanie wypłaty zysku netto:	określona wartość w DM za każdy rok przynależności do zakładu, niezależnie od funkcji; zastosowanie znajduje czynnik częściowego wymiaru czasu

3. Premia grupowa

Cel:	identyfikacja z jednostką zakładową i jej wynikami; wspomaganie świadomości kosztów i wspieranie sprzedaży; wspomaganie ducha zespołu wewnątrz jednostki
Krąg uczestników:	wszyscy pracownicy spółki z o.o.
Baza obliczeniowa:	kryterium wynikowe analogiczne do pokrywania wkładów na każdą jednostkę zakładu (oddział, administracja)
Okres naliczania:	wynik kwartalny
Metodyka obliczania:	formuła działająca progresywnie; w sposób ponadprzeciętny wynagradzająca ponadprzeciętne wzrosty wyniku; zastosowanie znajduje czynnik częściowego wymiaru czasu.
Wypłata:	niezależnie od funkcji, zastosowanie znajduje czynnik częściowego wymiaru czasu

4. Konkurencja

Konkurowanie sytuacyjne odnoszące się do obrotu albo klientów, w przypadku pracowników sprzedaży lub działu obsługi klienta; kryteria i naliczanie w zależności od indywidualnego wyznaczenia celu.

5. Niemonetarne systemy bodźcowe i motywacyjne

Coroczne rozmowy z pracownikami z możliwością indywidualnego polepszenia uposażenia dla pracowników *high performer*; ponawiana analiza kultury przez respondowanie pracowników.

6.2. Uelastycznianie bodźców

Z punktu widzenia teorii motywacji bodziec skłaniający do działania sygnalizuje jedynie możliwe nastąpienie skutków działania powiązanych z motywami. Bodźce posiadają swój przeciwny biegun w strukturze preferencji u odbiorcy bodźca. Bodziec stanowi dla podmiotu podejmującego decyzję wezwanie do podjęcia czynności zgodnie z sensem przewidywanych z góry skutków, które w istocie są jednak niepewne. Przyznany na pewno bodziec stanowi korzyść, jednakże nie jest bodźcem świadczeniowym.

Wiele przedsiębiorstw praktykuje ukierunkowaną senioralnie płacę za czas przepracowany i zakładowe świadczenia socjalne (dopłaty i premie za wysługę lat). Wynagrodzenia za obecność (widoczną i wymierną) dają się łatwiej zoperacjonalizować aniżeli wynagrodzenie za świadczenie w przypadku czynności o niepewnym zakończeniu. Jeśli mają być honorowane lojalność i efekty edukacji organizacyjnej, to wówczas ukierunkowane senioralnie bodźce są przydatnymi środkami.

W celu wspomagania zmian **orientacji strategicznej** i reagowania na zmiany w środowisku relewantnym dla przedsiębiorstwa, system bodźcowy z perspektywy przedsiębiorstwa musi wykazywać się elastycznością. Aby wyjść również naprzeciw bardzo zróżnicowanemu ładowi preferencyjnemu, istnieje możliwość zindywidualizowanego kształtowania bodźców w transparentnym udostępnianiu możliwości wyboru (Lawler/Jenkins 1992, s. 1012). Te tzw. **systemy typu cafeteria** (Wagner/Grawert/Langemeyer 1993) oferują możliwość obustronnej optymalizacji korzyści z komponentów wynagrodzeniowych. Korzyść jednostki może zostać zwiększona poprzez wymianę dóbr bez pomniejszania korzyści innych jednostek. Możliwości wyboru stanowią bodziec do rozpatrywania substytucyjności i krańcowej stopy substytucji. Jeśli można zwiększyć korzyść dla pracownika poprzez np. zamianę podwyżki uposażenia na elastyczny czas pracy, to tym samym dadzą się skompensować ewentualne bodźce skłaniające do odejścia. W przypadku przedsiębiorstwa usługowego zalety wynikają z większej elastyczności pracy personelu i osobowego stopnia gotowości do świadczenia. Bezpośredni bodziec świadczeniowy nie istnieje po optymalizacji.

Kolejna forma uelastyczniania zawiera się w możliwości dostosowywania struktur bodźcowych do generalnej zmiany ładów preferencyjnych, które są wyrazem zróżnicowanych procesów uczenia i socjalizacji. Tradycyjna dyferencjacja grup docelowych bazuje na klasyfikacjach ukierunkowanych pod względem statusu, jak np. praktykanci, nowi pracownicy, narybek kadry kierowniczej i kadra kierownicza. Na bazie ankiet przeprowadzanych wśród pracowników, które uwzględniają na przykład potrzebę posiadania suwerenności nad czasem, można podejmować nowe usegmentowania grup pracowniczych i przyporządkowywać odpowiednie bodźce.

6.3. Bodźce do rozwijania zdolności/umiejętności oraz nabywania wiedzy

Zdolność do świadczenia usług (potencjał świadczeń) nie jest łatwa do określenia. Stosunek wymienny pomiędzy partnerami na rynku rozpoczyna się czasowo ponad fazę początkową, końcową i realizacji. Ten proces interakcji wymaga od pracownika specyficznych świadczeń wtórnych, jak udzielanie informacji, doradztwo, budowa zaufania oraz opieka serwisowa. Należy antycypować oczekiwania partnera rynkowego i zabezpieczyć oczekiwane skutki podjęcia decyzji. To, w jakim wymiarze należy antycypować oczekiwania popytowe klienta i przekształcić je w ofertę usługową, zależy od siły rynkowej. To, w jakim wymiarze oferta usługowa daje się zestan-

daryzować, zależy od kompleksowości pierwotnego świadczenia (Hamman 1993, s. 2476 i n.).

Lawler/Jenkins (1992, s. 1012) podkreślają, że wynagrodzenie powinno być nastawione bardziej na zdolności, aniżeli na wymagania. Ocenianie pracy służy takiemu kształtowaniu płacy, które jest ukierunkowane na wymagania. Płaca za kwalifikacje (skill-based pay; pay-for-knowledge) honoruje nie aktualne wymaganie, lecz możliwość świadczenia zróżnicowanego repertuaru usług/świadczeń. Korzyść dla przedsiębiorstwa wynika z większej elastyczności w użyciu personelu. W celu stworzenia tego typu korzyści należy zastosować bodźce dotyczące nabywania wiedzy i rozwoju osobowego (Nalbantian 1987, s. 5).

Aby zaoferować bodźce dotyczące kariery, należy stworzyć obok hierarchii managementu także hierarchię specjalizacji. Pracownicy innowatywni nie są zainteresowani zwiększaniem zadań administracyjnych i kontrolnych. W formach organizacyjnych ukierunkowanych na pracę zespołową, płaca za kwalifikację wspomaga budowanie zespołowej zdolności do świadczenia. Możliwe zakłócenia w obsadzie personalnej w perspektywie jakościowej i ilościowej mogą być kompensowane wewnątrz zespołu oraz redukują koszty osobowe. Dzięki wielostronnej zdolności do oceniania wkładów świadczenia ze strony członków zespołu można zwiększyć poziom jakości świadczenia zespołowego. Korzyści dla pracowników wynikają z większego zadowolenia z pracy i większej wartości rynkowej.

Aby transformować wyższą płacę za kwalifikację w perspektywie średnioterminowej w wynik netto, konieczne jest planowanie personalne, które przyczyni się do wyczerpania korzyści wynikających z elastyczności.

6.4. Bodźce na rzecz zwiększenia gotowości do świadczenia

Usługa zależy od czynnika zewnętrznego. Utrzymywanie **osobowej gotowości do działania i świadczenia** (dysponowalny potencjał świadczenia) utrudnia planowanie. W ten sposób powstają stałe koszty, które przy nikłym popycie prowadzą do powstania kosztów nieprodukcyjnych. Gotowość do świadczenia wpływa jednak decydująco na kształtowanie preferencji u podmiotów popytu. Dla uwzględnienia wahań popytu oraz dlatego, że zdolności usługowe są trudne do określenia, można tworzyć bodźce w postaci **elastycznych czasów pracy** (Marr 1993). Pod względem merytorycznym gotowość do świadczenia jest moderowana przez postawione do rozwiązania zadanie oraz bodźce ukierunkowane na zadanie.

Nikłe możliwości planowania wymogów czasowych, ilościowych i jakościowych w procesie świadczenia usług przywołują kwestię **motywacji wewnętrznej**. Na wewnętrzną gotowość do świadczenia można oddziaływać poprzez większą odpowiedzialność (commitment – tak w oryg. – uw. tłum.) /lojalność/ i zaangażowanie (involvement – tak w oryg. – uw. tłum.) /Lawler 1990, s. 11/. Można zastosować tu bodźce, jak np. wzbogacenie pracy, bezpieczeństwo miejsca pracy, wewnętrzna mobilność, partycypacja w miejscu pracy, nikła kontrola hierarchiczna i delegacja decyzji. Większa

autonomia umożliwia większe pole manewru w realizowaniu prac. Wzbogacenie pracy i kompleksowe zadania umożliwiają zmienne stosowanie zdolności i wiedzy. Jeśli łańcuch świadczeń jest zdeterminowany, można zastosować bodźce dla kontroli zachowania oraz określać oczekiwaną wielkość świadczenia. Wynagrodzenie nosi wówczas wartość zewnętrzną. Jeśli budowanie trwałych korzyści wynikających z konkurencji bazuje na kreatywnym potencjale rozwiązywania problemów, zachowaniu innowacyjnym i umiejętności reagowania adaptacyjnego pracowników w odniesieniu do specyficznych grup klientów, wówczas bodźce służą do informowania o własnym potencjale świadczeniowym i uzyskują wartość wewnętrzną. Wyznaczenia celów w formie kompleksowych zadań do rozwiązania uzyskują same charakter bodźca. Model wyboru ryzyka Atkinsona (1975, s. 391 i n.) opisuje skutki wyboru zadania według własnej oceny, które są obciążone różnymi rodzajami ryzyka. Osoby motywowane wynikiem wybierają zadania o średnim stopniu trudności. Osoby motywowane niepowodzeniem wybierają zadania łatwe, a tym samym względnie bezpieczne, bądź specjalnie trudne zadania, aby nie ponosić odpowiedzialności za niepowodzenie. Jeśli różne zadania są połączone z bodźcem finansowym, to ten zewnętrzny bodziec dominuje wówczas nad atrakcyjnością zadania. Wybierane są zadania o wysokim prawdopodobieństwie rozwiązania. Problematyczna jest stąd **kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych komponentów wynagrodzenia**. Istnieją empiryczne wskazówki, że finansowe bodźce wynagrodzeniowe korumpują wynagrodzenie wewnętrzne, tzn. wartość wewnętrzną zadania, które ma być rozwiązane, jest zredukowana przez oczekiwane wynagrodzenie finansowe (Heckhausen 1989, s. 461). W ekstremalnym przypadku uniemożliwione jest całkowicie rozwiązanie zadania. Oznacza to dla praktyki bodźcowej, że bodźce finansowe, które są stosowane *ex ante*, przy otwartych zakończeniach czynności i kompleksowym, nieustrukturyzowanym stawianiu zadań o nieznanym liczbie rozwiązań, prowadzą jedynie do pierwszego lepszego rozwiązania. Poszukiwania są przerywane bez rozpatrywania dalszych rozwiązań.

6.5. Bodźce świadczeniowe

Decyzja o świadczeniu zalicza się według Marcha/Simona (1976, s. 49), obok decyzji o przystąpieniu i wystąpieniu z organizacji, do trzeciej kategorii decyzji. Zatrudnieni w sektorze usług nie są kontrolowani ani przez fakt pracy produkcyjnej, ani przez programy produkcyjne (Lawler 1990, s. 3), lecz przez oczekiwania skuteczności ze strony podmiotu popytu w procesie produkcji usługi.

Interaktywne, niematerialne kształtowanie procesu o specyficznej **intensywności działań** pracownika oferuje możliwość bezpośredniego zaspokojenia potrzeb klienta. Opracowywać zdarzenia i decydować o nich należy na własną odpowiedzialność; należy oceniać profile zwyczajowe, motywy i wzorce zachowania klienta, podejmować środki budowy zaufania, likwidować zagrożenia i podkreślać korzyści. Tym samym nasuwa się pyta-

nie o ilość kryteriów obserwacyjnych odnoszących się do działań. Co powinno być przedmiotem pomiaru, jak powinno się dokonywać jego pomiaru oraz jak powinien zostać on wynagrodzony? Czy działania usługowe i jakość usługi dadzą się bezpośrednio zaobserwować? Świadczenia mają odniesienia do działań, jeśli jednostka jest świadoma, że działania są oceniane za pomocą możliwych do zobiektywizowania standardów świadczenia, które ona sama uważa za obowiązujące oraz postrzegana jest **odpowiedzialność za wynik**. Oceny może dokonać sama jednostka lub inne osoby.

Jeśli usługa jest zredukowana do **problemu ilości** i sterowana poprzez obserwowalne kryterium ilościowe, problem bodźców może uchodzić w istocie za rozwiązany. Dla udanego kierowania pracownikami w terenie i sprzedawcami odpowiedzialnymi za obrót można premiować za każdy kontakt nawiązany z klientami (input – ilość docelowa), jeśli na wynik oddziałują inne instrumenty. Jeśli osoba sama jest odpowiedzialna za wynik, zakładany obrót (output – ilość docelowa) może zostać obłożony stopą premii za obrót rzeczywisty (Albers 1993, s. 234).

Cele mogą być wyznaczane centralnie jako standardy świadczeń, jeśli management dysponuje wystarczającymi informacjami, jak je planowo określić. Obce wpływy, jak intensywność konkurencji, struktura klientów, potencjał rynkowy w odniesieniu do reakcji na obrót, mogą być określane za pomocą wielokrotnego równania regresji. Funkcja wynagrodzeniowa kompatybilna z bodźcami składałaby się ze stałego wynagrodzenia, prowizji jako regularnego bodźca (obróty) i premii jako krótkotrwałego bodźca (celowa transakcja z nowym klientem).

Płace za świadczenie są nastawione wyłącznie na wartość wyznaczoną i kryterium pomiaru. Nastawienie na ilość jest skuteczne wówczas, kiedy (1) świadczenie wyprodukowane jest indywidualnie, (2) świadczenie można mierzyć w warunkach powtarzalności, (3) sytuacja realizacji świadczenia jest stabilna oraz (4) konkurencja między podmiotami świadczenia nie jest kontraproduktywna. W nastawionych na pracę zespołową formach pracy tworzone są normy grupowe, które sankcjonują indywidualne odchylenie. Indywidualne systemy świadczeń są przydatne tylko wtedy, kiedy pojedyncze świadczenie można odseparować i nie istnieją żadne negatywne skutki wtórne w odniesieniu do świadczenia systemowego. W sektorze usług wzrost produktywności może być wyznaczany przez technikę informacyjną i komunikacyjną. Jeśli norma pojedynczego świadczenia jest zastępowana przez normy kolektywne, to wówczas wspólne wykorzystywanie informacji oraz zachowanie kooperacyjne powinny być wspomagane przez bodźce (Nalbantian 1987, s. 5).

Programy celowe mają wyższy efekt produktywności niż monetarne bodźce świadczeniowe. Wyznaczenia wysokich celów motywują do wyższych świadczeń. Ugruntowany **system oceniania świadczeń** na początku okresu oceniania powinien obejmować uzgodnione i oczekiwane świadczenie pracowników według stanu wykształcenia, wiedzy specjalistycznej i doświadczenia. System oceniania służy zbudowaniu **indywidualnych bodźców zadaniowych i celowych** oraz kształtowaniu realistycznych oczekiwań. Akceptacja celu (goal commitment) jest wyznaczana w znaczący sposób

poprzez wielkość celową. Przeciętą wielkość celowa pociąga za sobą większą odpowiedzialność (commitment – tak w oryg.) Zadanie polega na wspomaganie świadczenia, wynegocjowywaniu i uzgodnieniu celów.

Jeśli premie bodźcowe są powiązane z osiąganiem celu, to spada wtedy akceptacja celu w przypadku wysokich celów, a tym samym też i świadczenie. Ryzyko związane z osiągnięciem celu oraz obawa przed niepowodzeniem określają świadczenie. System premiowy może działać w sposób motywujący do świadczenia, praktycznie aż do punktu krytycznego świadczenia, natomiast powyżej niego (oczekiwania wobec strony trzeciej poprzez wyznaczenie celu) bodźce należy powiązać bezpośrednio z produkowanym świadczeniem (Wright 1992, s. 691).

Jeśli usługa definiowana jest jako **interaktywne, niematerialne kształtowanie procesu**, to istnieją tylko **dwaj oceniający obserwatorzy**, twórca świadczenia i strona wykazująca popyt na świadczenie. Lawler (1990, s. 15) informuje o planie premiowania w przedsiębiorstwie hotelarskim, który został bezpośrednio związany z wynikiem **ankiety pocztowej u klientów** przedsiębiorstwa. Odstęp czasowy między wytworzeniem świadczenia a obcą oceną (ankietowanie) zwiększa wiarygodność. Ocena dokonana przez klientów w chwili wytworzenia świadczenia (np. w samolocie lub pokoju hotelowym) może zostać zaburzona przez zakłócenia.

W odniesieniu do planu premiowania należy zwracać uwagę na ścisłą podatność kryteriów kwalifikacyjnych na wpływy. Oceny własne i obce są skutkami wyniku działania i posiadają wartość bodźca. Każdy pracownik powinien otrzymywać odpowiednio meldunek zwrotny o wytworzonym świadczeniu. Jeśli oceny obce i własne zgadzają się, tzn. te same standardy oceny świadczenia są przypisywane obcemu podmiotowi oceniającemu, to ocena obca uzyskuje **wewnętrzną wartość bodźcową**. Jeśli sukces jest dodatkowo dowartościowywany przez obcy podmiot oceniający, to obca ocena uzyskuje jeszcze wartość zewnętrzną (Heckhausen 1989, s. 469).

Dla zagwarantowania równego traktowania pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii, powinno się posługiwać zestandaryzowaną procedurą oceniania. Ocena świadczenia i środki coachingowe jako bodziec mogą służyć po to, by w procesie produkcji usług sterować soczewką obserwacji i zdolnościami oceny twórcy świadczenia w odniesieniu do oczekiwań skuteczności po stronie jednostki wykazującej popyt. Kontrola jakości może oddziaływać poprzez bodziec wewnętrzny bezpośrednio w odniesieniu do procesu. W zależności od kryteriów oceniania, którymi posługuje się klient, w ocenianiu świadczenia mogą zostać uwzględnione skutki zewnętrzne, jak np. odznaczenie publiczne. W przypadku bodźców finansowych należy uwzględnić efekty korumpowania.

W ostatnim czasie wskazywano zwłaszcza na znaczenie **strategicznego kształtowania bodźców** (Bleicher 1992; Walchli 1995; Welge /Hutteman/Al-Laham 1996). W odniesieniu do strategicznej skuteczności bodźców decydujące jest oczekiwanie działania – świadczenia (Kahn/Sherer 1990, s. 119).

W celu wspomżenia indywidualnego procesu świadczenia poprzez bodziec wzmocniający samostanowienie pracownika, powinny zostać zweryfi-

kowane i zlikwidowane utrudnienia administracyjne i biurokratyczne kontrole. Efekt motywacyjny jest największy wtedy, kiedy ludzie dostrzegają swój udział psychologiczny (jestem współodpowiedzialny) i finansowy (zostaną stosownie wynagrodzony) w sukcesie przedsiębiorstwa (Lawler 1987, s. 69 i n.). Czy pracownicy wierzą, że mogą współodziaływać na sukces przedsiębiorstwa? Jeśli indywidualne wkłady w sukces nie dadzą się wydzielić to bodźcami skłaniającymi do działania mogą stać się premie grupowe lub formy partycypacji w zyskach (gainsharing) lub kapitale (employee ownership), pod warunkiem, że istnieje wiara w możliwość oddziaływania na sukces (Appelbaum/Shapiro 1992). Heskett (1988, s. 141) podkreśla, że dla zaoferowania pracownikom widocznych wskaźników świadczenia, prawie wszystkie zbadane przez niego amerykańskie przedsiębiorstwa usługowe zachęcają pracowników do nabywania akcji przedsiębiorstwa i oferują udziały w zyskach.

BIBLIOGRAFIA

- Adams J. S. (1965), *Inequity in Social Exchange*, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, hrsg. v. I. Berkowitz, New York 1965, s. 267 - 300.
- Albers S. (1993), *Außendienstleistungsinsatz*, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Bd. 1, hrsg. v. W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler et al., Stuttgart 1993, s. 228 - 239.
- Atkinson J. W. (1975), *Einführung in die Motivationsforschung*, Stuttgart 1975.
- Appelbaum S., Shapiro B. (1992), *Pay for Performance: Implementation of Individual and Group Plans*, in: *Management Decision*, 30, 6/1992, s. 86 - 91.
- Barnard C. I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge 1938.
- Berry L. L. (1984), *The Employee as Customer*, in: *Service Marketing*, hrsg. v. C. H. Lovelock, Englewood Cliffs 1984, s. 271 - 278.
- Berry L. L., Parasuraman A. (1995), *Dienstleistungs-marketing fängt beim Mitarbeiter an*, in: *Internes Marketing*, hrsg. v. M. Bruhn, Weisbaden 1995, s. 87 - 110.
- Bleicher K. (1992), *Strategische Anreizsysteme: Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte*, Stuttgart 1992.
- Bruhn M. (1995), *Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft*, in: *Internes Marketing*, hrsg. v. M. Bruhn, Weisbaden 1995, s. 13 - 61.
- Corsten H. (1988), *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*, München et. al. 1988.
- Cyert R. M., March J. G. (1963), *A Behavioral Theory on the Firm*, Englewood Cliffs 1963.
- Gerhart B., Milkovich G. T. (1992), *Employee Compensation*, in: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2. A., hrsg. v. M. D. Dunnette, L. M. Hough, Palo Alto 1992, s. 481 - 569.
- Gomez-Mejia L. R., Balkin D. B. (1989), *Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies*, in: *Industrial Relations*, 28, 3/1989, s. 431 - 445.
- Hacjman J. R., Oldham G. R. (1980), *Work Redesign*, Reading 1980.
- Hammann P. (1993), *Kundendienstpolitik*, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Bd. 2, hrsg. v. W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler et al., Stuttgart 1993, s. 2476 - 2489.
- Heckhausen H. (1989), *Motivation und Handeln*, 2.A., Berlin 1989.
- Heskett J. L. (1988), *Management von Dienstleistungsunternehmen*, Wiesbaden 1988.
- Jenkins G. D. jr. (1986), *Financial Incentives*, in: *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, hrsg. v. E. A. Locke, Lexington 1986, s. 167 - 180.
- Kahn L. M., Sherer P. D. (1990), *Contingent Pay and Managerial Performance*, in: *Industrial and Labour Relations Review*, 43/1990, s. 107 - 120.
- Kohn A. (1994), *Why Incentive Plans Cannot Work*, in: *Harvard Business Review*, Sep-Oct/1993, s. 54 - 63.

- Kossbiel H. (1993), *Beiträge verhaltens und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme*, in: *Entgeltssysteme*, hrsg. v. W. Weber, Stuttgart 1993, s. 79 - 103.
- Kossbiel H. (1994), *Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54, 1/1994, s. 75 - 93.
- Laux H. (1990), *Risiko, Anreiz und Kontrolle*, Berlin 1990.
- Laux H., Schenk-Mathes H. Y. (1992), *Lineare und nichtlineare Anreizsysteme*, Heidelberg 1992.
- Lawler III E. E. (1987), *Pay for Performance*, in: *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*, hrsg. v. H. R. Nalbantian, New York 1987, s. 69 - 86.
- Lawler III E. E. (1990), *Strategic Pay*, San Francisco 1990.
- Lawler III E. E., Jenkins G. D. Jr. (1992), *Strategic Reward Systems*, in: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2.A., hrsg. v. M. D. Dunnette, L. M. Hough, Palo Alto 1992, s. 1009 - 1057.
- March J. G., Simon H. A. (1976), *Organisation und Individuum*, Wiesbaden 1976.
- Marr R. (1993), *Arbeitszeitmanagement, Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*, 2.A., Berlin 1993.
- Meyer H. H. (1975), *The Pay-for-Performance Dilemma*, in: *Organizational Dynamics*, Winter 1975, s. 39 - 50.
- Nalbantian H. R. (1987), *Incentive Compensation in Perspective*, in: *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*, hrsg. v. H. R. Nalbantian, New York 1987, s. 3 - 43.
- Pearce J. L. (1987), *Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organization Theory*, in: *New Perspectives on Compensation*, hrsg. v. D. B. Balkin, L. R. Gomez-Mejia, Englewood Cliffs 1987, s. 169 - 178.
- Rosenstiel L.v. (1991), *Motivation von Mitarbeitern*, in: *Führung von Mitarbeitern*, hrsg. v. I.v. Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch, Stuttgart 1991, s. 144 - 162.

MOTIVATION AND STIMULI SYSTEM IN SERVICE SECTOR'S FIRMS

S u m m a r y

Market competition and demand behaviour of customers do require from the employees not only to constantly deepen their skills but also to be in some steady readiness to modify their operating patterns. The service strategy which could be able to lead to direct stimuli costs and to indirect „system stimuli costs” must be shaped in such a way that a service value as recognised by a client should be bigger than costs increase, so – that this value could fully cover direct costs of a product.

Some valuable hints in this respect are being furnished by the psychology of motivation. And so, apart from the stimuli that do increase readiness for producing services, there are crucial stimuli of capital importance for increasing the potential of a given service itself. It is noteworthy that attention must be paid to possibly elastic shaping of the stimuli system.