

Justyna Osuch

## Motywacja jako czynnik zarządzania

### Motivation as a management factor

#### Wstęp

W kraju istnieje tysiące jednostek organizacyjnych prowadzących różnorodną działalność. Każda z nich nastawiona jest na pomnażanie zysków, ciągły rozwój i zachowanie konkurencyjnej pozycji na rynku, a w konsekwencji dostarczanie właścicielom i akcjonariuszom przedsiębiorstwa planowanego zwrotu z zainwestowanego kapitału i oczekiwanych zysków. Sukcesu przedsiębiorstwa, w szerokim tego słowa znaczeniu, zależy nie tylko od wielkości posiadanego kapitału finansowego, ale także od odpowiednio zmotywowanego i zarządzanego kapitału ludzkiego. To ludzie z ich kompetencjami, doświadczeniem, wartościami oraz gotowością do działania i rozwoju są nośnikami kapitału intelektualnego i czynnikiem konkurencyjności firmy.

Tworzenie kapitału ludzkiego, jego rozwój i wzbogacanie dokonuje się w ramach funkcji personalnej organizacji poprzez podejmowanie działań związanych z pozyskiwaniem pracowników, ich ocenianiem, rozwojem, wynagradzaniem, komunikowaniem się i kształtowaniem stosunków międzyludzkich. Wszystkim tym działaniom przyświeca jeden cel zasadniczy – zwiększanie efektywności działania organizacji przez wzmacnianie zaangażowania pracowników i pobudzania ich do większej wydajności pracy. Osiągnięcie sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej zależy w dużym stopniu od właściwego zarządzania, a więc takiego postępowania w wyniku którego następuje osiągnięcie założonych celów w sposób jak najbardziej efektywny. Przejawiać się ono powinno nie tylko poprzez podejmowanie trafnych decyzji, planowanie, organizowanie i kontrolę, ale także poprzez odpowiednie podejście do najcenniejszych aktywów organizacji czyli zatrudnionych w niej ludzi.

Kluczowym zadaniem kierownika jest zatem umiejętne wydobyć (i wykorzystać) z każdego pracownika tego, co w nim najlepsze i najbardziej pożyteczne dla całej organizacji, a może to uczynić tylko poprzez odpowiednie umotywowanie do wydajnego działania. Jest to bardzo trudne zadanie i nie każdy człowiek jest w stanie jemu sprostać. Nie wszyscy mają jednakową zdolność motywowania innych do pracy. Nie jest to bowiem umiejętność, z którą się ludzie rodzą - tego trzeba się po prostu nauczyć. Należy zmienić

pewne swoje przyzwyczajenia, a następnie postarać się przewidywać i kierować zachowaniami pracowników.

Pobudzanie motywacji jest procesem bardzo złożonym. Kierownictwo przedsiębiorstwa, pragnąc skutecznie podnieść efektywność pracy swoich pracowników, powinno wiedzieć jakie potrzeby chcą oni przede wszystkim zaspokoić w pracy i poprzez pracę. Analiza motywów służy wyborowi odpowiednich bodźców, których zastosowanie może wywołać jakieś pożądane zachowanie lub proces psychiczny (np. uczucia, wyobrażenia, lęk, stres). Bodźce te mogą być pozytywne (nagrody) albo negatywne (kary). Kierownictwo powinno dbać o to, aby pracownicy wykonywali dobrze wszystko to, co wynika z ich obowiązku.

### **Istota i znaczenie motywacji**

Pojęcia motywu i motywacji, szeroko używane i rozumiane w języku potocznym oraz naukowym, nie są łatwe do zidentyfikowania. Motywacja rozumiana jest zarówno jako pewien stan psychiczny, jak i cecha osobowości. W tym pierwszym znaczeniu motywację utożsamia się ze stanem wewnętrznego napięcia, które wywołuje zachowania zmierzające do jego redukcji. W znaczeniu drugim o motywacji myślimy jako o pewnej względnie stałej właściwości, która nadaje jednostkowym zachowaniom cechę względnie stałego ukierunkowania i wyrazistości. O ile przy tym motyw odnosi się do jednorazowego aktu zachowania, o tyle motywacja użytkowana jest do opisu względnie szerokiej i stałej dyspozycji do zachowań. Do obu tych pojęć odwołujemy się wtedy, kiedy wyjaśniamy przyczyny inicjowania i kontynuowania przez ludzi rozmaitych zachowań. Obserwatorowi wydaje się, że każdy rodzaj działalności i aktywności da się uzasadnić powodem tkwiącym w obrębie właściwości osoby obserwowanej – powód taki lub pobudka, jest określana mianem motywu, zbiór takich pobudek będzie więc motywacją. Aby mówić o motywacji do pracy, należy zwrócić uwagę na charakterystyczne dla człowieka zachowania, by zauważyć, czy osoba ta jest w jakiś sposób umotywowana. Te cechy mają świadczyć o motywacji człowieka do wykonywania czegoś<sup>1</sup>.

Najważniejszą cechą zachowania umotywowanego jest jego ukierunkowanie. Motywacja kierkuje ponoszony wysiłek na rzecz osiągnięcia określonych, takich a nie innych, celów. Osoba silnie zmotywowana jest zarazem silnie skupiona na jakimś przedmiocie – na przykład: człowiek uprawiający jakąś dyscyplinę sportową i poświęcający na jej uprawianie dużo czasu jest zarazem silnie zmotywowany do jej uprawiania. Preferowanie wielu

---

<sup>1</sup> T. Wach, *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. WSWZ, Warszawa 1997.

celów w tym samym czasie traktowane bywa jako przejaw słabej lub niezbyt wyraźnej motywacji. Znaczącym aspektem zachowania umotywowanego jest odpowiednio wysoki poziom ujawnianej mobilizacji. Silna motywacja to silna energia w działaniu, słaba motywacja - to niski poziom ujawnianej energii czy aktywności. Osoba o niskiej motywacji do pracy zazwyczaj unika przemęczenia się pracą, a osoba o wysokiej motywacji działa z ogromną dozą mobilizacji bez względu na zmęczenie, czy ewidentne niekiedy oznaki wyczerpania fizycznego. Zachowanie umotywowane, nierozzerwalnie łączy się z selektywną percepcją i koncentracją uwagi na pewnej klasie bodźców. Osoba wysoce umotywowana do jakiegoś działania jest szczególnie wrażliwa na rozpoznawanie w otoczeniu bodźców, które wiążą się treściowo z tym działaniem. Pracownicy z wysoką motywacją do pracy są zarazem niezwykle czuli na wszelkie przejawy odstępstw od przestrzegania norm związanych z pracowitością, dostrzegają oni wiele okoliczności i faktów, które stanowią dla nich przesłankę, aby pracować wydajniej. Zdają się także nie dostrzegać przeszkód w tym zakresie. Zachowanie umotywowane integruje pojedyncze reakcje w złożoną, wieloetapową sekwencję. Oznacza to, iż działanie wysoce umotywowane jest zarazem wysoce zorganizowane. Poszczególne reakcje układają się w ciąg operacji, których ostateczną funkcją jest realizacja jakiegoś celu. Pracownicy z wysoką motywacją do pracy wykonują zazwyczaj w bardzo przemyślany, logiczny sposób swoje czynności zawodowe. Szczególną pomysłowość mogą wykazywać w przezwyciężaniu rozmaitych przeszkód, dostosowując strukturę swoich czynności do zmiennych warunków sytuacyjnych. O umotywowanym zachowaniu mówimy wtedy, gdy cechuje je wytrwałość. Motywacja nie tylko organizuje czynności, ale także zapewnia ich trwałą kontynuację, dopóki nie zmieniają się warunki, które ją zapoczątkowały. Im wyższa motywacja, tym wyższa wytrwałość w realizacji kolejnych etapów czynności ukierunkowanej na określony cel. Pracownik, który nie ma wysokiej motywacji do pracy, działa chaotycznie, często odrywając się od zajęć, przez co wymaga nadzoru ze strony zwierzchników<sup>2</sup>.

Spełnienie tych wszystkich warunków zachowania się (ukierunkowanie, mobilizacja, selektywność percepcji i koncentracja uwagi, integrowanie częściowych działań w złożone, wytrwałość) pozwala na orzekanie, że mamy do czynienia z zachowaniem umotywowanym<sup>3</sup>. Szacowanie siły tego umotywowania dokonuje się na podstawie oceny każdego z wymienionych parametrów oraz stopnia, w jakim poszczególne charakterystyki ze sobą współwystępują. Tak więc, oceniamy, że ktoś ma wyższą motywację do pracy, jeśli nie tylko zaprzęta swoją uwagę myśleniem o pracy, ale zarazem poświęca

---

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Ibidem.

jej wiele wolnego czasu, nie dba o odpoczynek w trakcie jej wykonywania i wykazuje niezwykłą determinację w realizowaniu czynności zawodowych. Jeśli jednak dzieje się tak, że myśleniu o sprawach pracy nie towarzyszy odpowiednio wysoki stan mobilizacji czy upór w wykonywaniu czynności zawodowych, mimo napotykania na rozmaite trudności, to motywację takiej osoby oceniamy jako niską<sup>4</sup>.

Wykorzystywane w zarządzaniu teorie motywacji zmieniały się i dostosowywały do potrzeb i zadań menedżerów oraz warunków pracy. Dawniej menedżerowie mieli do czynienia z podwładnymi wykonującymi różne nieskomplikowane czynności. Obecnie wielu menedżerów ma do czynienia z pracownikami wykonującymi złożoną, skomplikowaną pracę. W wyniku tych zmian narastało zrozumienie skutecznego i nieskutecznego motywowania do pracy podwładnych przez przełożonych oraz znaczenia sił społecznych w miejscu pracy. Rozwijała się zatem myśl kierownicza w zakresie teorii motywacji, którą można podzielić na wcześniejsze poglądy na motywację i współczesne teorie motywacji do pracy<sup>5</sup>.

Należy się zastanowić, co powoduje, że ludzie uczestniczą w życiu organizacji? Co sprawia, że przychodzą każdego ranka do takiej lub innej firmy, wykonują tam rozmaite czynności, które nie wiążą się bezpośrednio z ich osobistymi celami, wydatkują wiele energii, narażają się na stres i zmęczenie, okazują posłuszeństwo i dyscyplinę? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. W jednej z koncepcji, nawiązującej do osiągnięć i terminologii tzw. nurtu psychoanalitycznego, mowa jest o motywacji deontycznej, tj. o motywacji wynikającej z nieuświadomione i ugruntowanego poczucia obowiązku. Relacja osoby do pracy jest analogiczna jak stosunek dziecka do ojcowskiego autorytetu. Dziecko rozwiązuje problem zależności od autorytetu i konfliktu z nim drogą identyfikacji z autorytetem i karania siebie samego za zachowanie dewiacyjne. Podobnie pracownik akceptuje poprzez psychologiczny kontrakt, interesy i oczekiwania organizacji jako swoje własne<sup>6</sup>. Praca jest w tym ujęciu okazją lub pretekstem do okazania swojej powinności. Ma charakter swoistej obsesji i stanowi efekt ponadkoniecznego poczucia uzasadniania, czy usprawiedliwiania samego siebie w oczach świata.

Ta nieco mglista, frapująca koncepcja nie daje się przełożyć na zbiór działań operacyjnych i instrumentów oddziaływania, a więc zakres jej praktycznej stosowalności ma charakter dyskusyjny. Znacznie prościej przyjąć tezę, że organizacja kreuje specyficzny system atrakcyjnych, tj. przyczyniających się do zaspokojenia potrzeb jednostki, bodźców, które

---

<sup>4</sup> Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej aktywności*, Wyd. „Placet”, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Ibidem.

stymulują podejmowanie pożądaných czynności i wywołują pożądanę zaangażowanie. W tym podejściu, charakterystycznym dla nurtu psychologii behaviorystycznej, mamy do czynienia z odwołaniem się do systemu swoistego warunkowania reakcji. Ludzie uczą się, że określone rodzaje zachowań prowadzą do uzyskania rozmaitych korzyści. O tym, że coś jest korzystne lub nie, rozstrzyga treść jednostkowych potrzeb. Skuteczne zachęcanie opierać się zatem musi na trafnej diagnozie potrzeb pracowników i oferowaniu rozmaitych dóbr w zamian za podejmowanie pożądaných czynności<sup>7</sup>.

W historii rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu widać wyraźną ewolucję poglądów na temat natury człowieka i jego pragnień. Najbardziej ortodoksyjną koncepcją jest model człowieka racjonalistycznego. Według tego podejścia człowiekowi zależy jedynie na wymiernych dobrach ekonomicznych. Zachętą do podjęcia przez niego działania są głównie pieniądze. Człowiek ów działa racjonalnie zgodnie z doktryną ekonomicznej opłacalności. Ową racjonalność należy wspomagać przez różne zabiegi optymalizujące przebieg procesów pracy. Przeszkodą w uzyskiwaniu możliwie pełnej wydajności mogą być sentymenty i uczucia, toteż organizacja winna redukować możliwość ich powstawania i ujawniania<sup>8</sup>.

Słuszność tego podejścia została podważona po serii eksperymentów w latach dwudziestych w ramach programu badawczego Hawthorne, prowadzonego przez E. Mayo. Stwierdzono przede wszystkim, że pracownicy kierują się w swoim postępowaniu racjami społecznymi. Ważne jest dla nich poczucie przynależności grupowej i aprobatą ze strony innych ludzi. Poziom satysfakcji z pracy jest funkcją przynależności do zespołu. To jaki poziom wyników będą osiągali zależy głównie od tego, jakie normy w tym względzie ustanowi grupa. Tak więc presja ze strony grupy może być czynnikiem o większej sile sprawczej niż presja ze strony zwierzchników. Ponieważ człowiek kieruje się w swoim postępowaniu potrzebami typu interpersonalnego, zwierzchnicy respektujący tego rodzaju pragnienia są skuteczniejsi w kierowaniu niż zwierzchnicy ignorujący zagadnienie wsparcia społecznego. Jednym z predyktorów powodzenia w pełnieniu roli kierowniczej jest odpowiednio wysoki poziom zdolności społecznych, w tym także rozumienia odczuć innych ludzi. W praktyce doboru kadr stosowano wiele rozmaitych testów; między innymi sprawdzano umiejętność rozpoznawania stanu emocjonalnego ludzi na podstawie intonacji głosu, w sytuacji gdy niemożliwa jest identyfikacja treści wypowiedzi. Zarządzający trafniej identyfikujący stan emocjonalny okazywali się bardziej efektywnymi kierownikami<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> T. Wach, *op. cit.*

<sup>8</sup> Z. Jasiński, *op. cit.*

<sup>9</sup> F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1981.

Model eksponujący rolę potrzeb społecznych, określane jako model człowieka - istoty społecznej, doczekał się wielu egzemplifikacji w postaci systemów motywowania nastawionych na rozwój więzi emocjonalno-społecznych. Jednakże przyjęcie tej koncepcji za wiodącą nie wydaje się wystarczająco uzasadnione<sup>10</sup>.

Trzecim z kolei sposobem interpretacji ludzkiej natury jest koncepcja człowieka samorealizującego się. W koncepcji tej eksponuje się motywacyjną rolę spożytkowania własnych zdolności i umiejętności w procesie pracy. Źródłem satysfakcji pracownika jest poczucie własnej dojrzałości. Człowiek nie wymaga nadzoru ani specjalnych zachęt do tego, aby działać w sposób efektywny. Jego naturalnym pragnieniem jest realizowanie się przez pracę. Chce doświadczać autonomii i niezależności. Jest adaptatywny i zdolny do rozwoju. Motywowanie w tym ujęciu sprowadza się do tworzenia warunków, które ułatwiają ów proces samorealizacji. Delegowanie odpowiedzialności, wzbogacanie pracy, dostosowywanie zadań do aspiracji pracowniczych, dawanie szansy na rozwój, zastępowanie kontroli samokontrolą - to zasadnicze wytyczne dotyczące budowy systemu motywacyjnego. Jednakże podstawowe dla zwolenników tej koncepcji założenie, że ludzie dążą do wolności i samorealizacji pociąga za sobą tezę, że nie mogą oni być leniwi, nieproduktywni czy pozbawieni skłonności twórczych. Wydaje się to niezbyt mocno udowodnione. Dążenie do wolności i samorealizacji nie odbywa się za wszelką cenę. Jest całkiem sporo osób, które czują się najbardziej komfortowo, gdy ich sytuacja w pracy jest ściśle i arbitralnie określona przez innych. Dla nich wolność jest ciężarem i potrzebny jest im ktoś, kto ich od tego ciężaru będzie uwalniał<sup>11</sup>.

Współczesne badania zachowań ludzkich w organizacji wskazują, że podlegają one bardziej złożonym uwarunkowaniom, niż wynika to z przesłanek modelu człowieka racjonalistycznego, społecznego czy samorealizującego się. Uogólnienia w tym względzie są niesłychanie zawodne. Według E. Scheina człowiek jest istotą o bardzo złożonej naturze. Powoduje nim wiele potrzeb, których hierarchia zmienia się w czasie i z sytuacji na sytuację. Poszczególne motywy występują ze sobą łącznie i tworzą rozmaite kombinacje pobudek wpływających na zachowania. Pragnienie pieniędzy nie jest sprzeczne z pragnieniem samorealizacji, ponieważ pieniądze mogą sprzyjać uzyskiwaniu celów samorealizacyjnych. Samorealizacja jest z kolei dla wielu ludzi możliwa dzięki nawiązywaniu możliwie pozytywnych kontaktów. Potrzeby interpersonalne, których niepodobna zaspokoić w ramach formalnych relacji społecznych w przedsiębiorstwie, mogą być z powodzeniem zaspokajane

<sup>10</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. PSB, Kraków 1999.

<sup>11</sup> T. Wach, *op. cit.*

w relacjach nieformalnych. Ludzie dysponują różnymi wzorcami motywacyjnymi i różnymi repertuarami zachowań, które przyczyniają się do realizacji tych wzorców. Organizacja jest tworem wielowymiarowym. Różne aspekty sytuacji pracy odpowiadają różnym aspektom motywacji pracowników. Każdy z nich może czerpać satysfakcję z różnych źródeł i być zachęcony do działalności z różnych powodów. Może się więc zdarzyć, że kiepsko opłacany ale wysoko uzdolniony pracownik, będzie tak samo efektywny, jak ten dobrze opłacany ale mający mniejszą motywację do pracy<sup>12</sup>.

## **Modele motywowania**

### **Model tradycyjny**

Tradycyjny model motywacji wiąże się z Taylorem i szkołą naukowej organizacji. Szkoła ta utrzymywała, iż ważnym elementem pracy kierownika jest zapewnienie, by robotnicy wykonywali swoje powtarzalne zadania możliwie sprawnie i szybko. Kierownicy z góry ustalali sposób wykonywania zadań i stosowali system zachęt płacowych do motywowania pracowników. Oznaczało to, że im więcej produkowali, tym więcej zarabiali<sup>13</sup>.

Pogląd ten zakładał, że pracownicy są z natury leniwi i że menedżerowie rozumieją ich zadania lepiej od nich samych. Pracowników można jedynie motywować wynagrodzeniem pieniężnym, a jedynym wkładem pracowników w rozwój firmy jest ich praca. W wielu sytuacjach to podejście było skuteczne. Jednakże w miarę zwiększania sprawności załogi do wykonywania zadania potrzebna była mniejsza jej liczba. Z czasem menedżerowie zmniejszali wielkość zachęt płacowych. Powszechne stawały się redukcje stanu liczbowego załogi, a pracownicy coraz bardziej dążyli do pewności zatrudnienia, utrzymania pracy, a nie do zwiększenia jej wydajności, przekraczania norm akordowych oraz do przejściowych i coraz mniej znaczących podwyżek płac zmniejszanych przez menedżerów<sup>14</sup>.

### **Model stosunków współdziałania**

Z czasem stało się oczywiste, że tradycyjne podejście do motywacji pracowników już nie wystarcza. Elton Mayo i inni badacze stosunków międzyludzkich stwierdzili, że ważne są też nieformalne towarzyskie kontakty pracowników w trakcie pracy, a nuda, monotonia, powtarzalność zadań ograniczają motywację. Badacze Ci uważali, że menedżerowie mogą też motywować pracowników, uznając ich potrzeby społeczne oraz zapewniając im

---

<sup>12</sup> F. Michoń, *op. cit.*

<sup>13</sup> J. A. F. Stoner; C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>14</sup> J. Sikora, M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników*, Wyd. Placet, Warszawa 2009.

poczucie przydatności i znaczenia w firmie. Oznacza to, iż nie tylko pieniądze motywują do działania<sup>15</sup>.

W efekcie w modelu tym pozostawiono pracownikom pewną swobodę podejmowania decyzji w pracy. Zwrócono większą uwagę na nieformalne grupy robocze. Zapewniono pracownikom większy przepływ informacji o zamiarach kierownictwa oraz o funkcjonowaniu zakładu pracy.

W modelu tradycyjnym sądzono, że pracownicy uznają autorytet kierownictwa w zamian za wysoką płacę, możliwą w wyniku sprawnego systemu zaprojektowanego przez kierownictwo i stosowanego przez robotników. W modelu stosunków współdziałania oczekiwano, że robotnicy zaakceptują autorytet kierownictwa ze względu na to, że ich przełożeni traktują ich z szacunkiem i zwracają uwagę na ich potrzeby. Cele kierowników były jednak nadal takie same - doprowadzenie do tego, by robotnicy zaakceptowali sytuację w pracy wyznaczoną przez kierowników<sup>16</sup>.

W sumie model stosunków współdziałania wiąże się z koncepcją stosunków międzyludzkich, z ruchem human relations. Stwierdzono w nim, że istnieją inne czynniki, które znaczą więcej dla pracowników niż technologiczne warunki pracy. Tymi czynnikami okazały się stosunki międzyludzkie, kontakty pracowników w trakcie pracy. Stwierdzono ponadto, że nuda oraz powtarzalność zadań znacznie ograniczają motywację i że menedżerowie mogą skutecznie motywować pracowników nie tylko poprzez zachęty płacowe, ale również uznając potrzeby społeczne oraz zapewniając im poczucie przydatności i znaczenia dla firmy<sup>17</sup>.

### **Model zasobów ludzkich**

Jest to trzeci model teoretycznego podejścia do motywacji pracy. W podejściu tym McGregor, Maslow oraz inni badacze stwierdzili, że model stosunków współdziałania jest wyrafinowanym sposobem manipulowania pracownikami. Wskazywali oni, że motywacja pracowników składa się z kilku złożonych czynników - nie tylko z chęci zadowolenia czy korzyści finansowych, ale również z potrzeb osiągnięć i znaczenia pracy. Przekonywali, że większość ludzi z góry jest motywowana do dobrej pracy i że nie traktuje automatycznie pracy jako niepożądaney. Twierdzili również, że pracownik może uzyskiwać zadowolenie z dobrej pracy, ale musi mieć odpowiedni zakres odpowiedzialności<sup>18</sup>.

Zgodnie z modelem zasobów ludzkich kierownicy powinni dzielić się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacyjnych i indywidualnych,

---

<sup>15</sup> J. A. F. Stoner; C. Wankel, *op. cit.*

<sup>16</sup> *Ibidem.*

<sup>17</sup> J. Sikora, M. Kopertyńska, *op. cit.*

<sup>18</sup> *Ibidem.*



przy czym każdy przyczynia się do ich realizacji według swoich zainteresowań i umiejętności<sup>19</sup>.

Menedżerowie nie powinni zatem skłaniać pracowników do podporządkowywania się ich celom poprzez przekupywanie ich wysokimi płacami, jak w modelu tradycyjnym, czy przez manipulowanie za pomocą łagodnego traktowania, jak w modelu stosunków współdziałania. Czynienie bowiem człowieka odpowiedzialnym za jego własne działania, a więc za coś, co całkowicie od niego zależy, w takim samym stopniu mobilizuje go i zachęca do kreatywnego działania, w jakim załamuje go i zniechęca pociąganie go do odpowiedzialności za coś, na co nie jest w stanie wywierać znaczącego wpływu<sup>20</sup>.

W jednym z badań stwierdzono, że współcześni kierownicy skłonni są uznawać jednocześnie dwa modele motywacji. W odniesieniu do podwładnych chcą postępować zgodnie z modelem stosunków współdziałania, starając się zmniejszyć opór podwładnych podnosząc morale i zadowolenie. W odniesieniu do siebie wolą jednak model zasobów ludzkich. Uważają, że ich własne uzdolnienia nie są w pełni wykorzystane i pragną uzyskać od przełożonych większe zakresy odpowiedzialności<sup>21</sup>.

Najogólniej można stwierdzić, iż tradycyjny model motywacji do pracy opiera się na stosowaniu zachęt płacowych. Model stosunków współdziałania nakazuje uwzględnienie społecznych potrzeb pracowników w procesie pracy. Z kolei model zasobów ludzkich w skutecznym motywowaniu do pracy proponuje stosowanie przez menedżerów wobec podwładnych zwiększonego zakresu ich odpowiedzialności.

Niezależnie od scharakteryzowanych wczesnych modeli motywacji do pracy, należy zauważyć, iż współczesny, dobry kierownik nie może się troszczyć wyłącznie o własne bezpieczeństwo i utrzymanie się na stanowisku, ale cały swój wysiłek powinien spożytkować dla dobra organizacji i zatrudnionych w niej ludzi. Na te kwestie zwracają uwagę współczesne teorie motywacji pracowników<sup>22</sup>.

### **Model motywowania na początku XXI wieku**

Z dotychczasowych rozważań wynika, że system motywowania, w szerokim znaczeniu, jest zbiorem istotnych, wręcz nieodzownych instrumentów i narzędzi zarządzania, zaś kryterium doboru tych środków stanowi skuteczność motywacyjnego oddziaływania na postawy pracowników. W praktyce nowoczesnych przedsiębiorstw, problem ten sprowadza się nie

<sup>19</sup> J. A. F. Stoner; C. Wankel, *op. cit.*

<sup>20</sup> J. Sikora, M. Kopertyńska, *op. cit.*

<sup>21</sup> M. Juchnowicz. (red.), *Strategia personalna firmy*, "Difin", Warszawa 2000.

<sup>22</sup> J. Sikora, M. Kopertyńska, *op. cit.*

tylko do budowy zintegrowanych, złożonych i rozbudowanych systemów motywacyjnych będących kompozycją wspomnianych środków motywacyjnych, tworzących programy motywowania. Programy adresowane do licznych grup czy kategorii pracowników, np. pracowników na stanowiskach wykonawczych, o względnie stałym sformalizowanym charakterze i stosowane w dłuższym okresie, można określić jako motywacyjne programy uniwersalistyczne. Natomiast te z nich, które są przeznaczone dla nielicznej kategorii pracowników lub pojedynczych osób nazwano motywacyjnymi programami indywidualistycznymi, np. kontrakty menedżerskie, kontrakty ze specjalistami. Poniżej zostaną omówione te programy, które znajdują zastosowanie w praktyce<sup>23</sup>.

Często stosowanym w polskich firmach motywacyjnym, mającym charakter programu uniwersalistycznego jest model wynagradzania według stanowiska pracy. Organizacje, zatrudniając pracowników ze względu na posiadane przez nich kwalifikacje, przydzielają im pewien zakres zadań i kompetencji, płacąc przy tym stosownie do zajmowanego stanowiska i tytułu służbowego. Pakiet świadczeń, jaki zostaje przypisany do jednego stanowiska, składa się przeważnie ze stałych składników wynagrodzenia, np. wynagrodzenie zasadnicze, dodatki funkcyjne i za uciążliwe warunki pracy. Ponadto dodatki za staż pracy, nagrody jubileuszowe, deputaty, świadczenia socjalne oraz w pewnej mierze również premie regulaminowe. Te składniki są waloryzowane stosownie do wzrostu cen. Zmienne składniki wynagrodzenia takie jak: różnorakie premie, prowizje, wypłaty z zysku, nagrody rzeczowe i pieniężne oraz czynniki motywacyjne tzw. niematerialne, uzupełniają tylko składniki stałe. Dominacja stałych składników wynagrodzenia z jednej strony daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa socjalnego, a z drugiej, rodzi u nich poczucie niedopłacania u osób pracujących najlepiej i przepłacania u tych pracujących najgorzej<sup>24</sup>.

Tego typu model motywowania dominuje w sektorze publicznym, szczególnie w instytucjach rządowych i samorządowych, realizujących względnie stałe zadania mające naturę zadań społecznych. Fundusze bodźcowe na ich funkcjonowanie są limitowane. Model wynagradzania pracowników według zajmowanego stanowiska jest dosyć często stosowany jako system motywowania pracowników w dużych przedsiębiorstwach, mających stosunkowo stabilne warunki otoczenia<sup>25</sup>.

Podobnym modelem motywacji pracowników, lecz alternatywnym wobec poprzedniego jest model płacy według kwalifikacji, nazywany płacą według kompetencji. W tym przypadku poziom płac określa się nas podstawie

<sup>23</sup> L. Koziół, G. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wyd. Biblioteka.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> M. Juchnowicz. (red.), *op. cit.*

kwalifikacji, zachowań pracowników oraz efektywności jaką osiągają. Temu służy między innymi określony dla poszczególnych stanowisk pracy, tzw. model kompetencji. Lista kompetencji obejmuje kwalifikacje i zachowania najważniejsze dla osiągnięcia strategicznych celów firmy. Do takich zachowań można zaliczyć dobrą komunikatywność z klientami i innymi pracownikami, inicjatywę w działaniu, umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, jakość i terminowość wykonywanych zadań itp.<sup>26</sup>.

Płaca według kompetencji przyczynia się do podnoszenia i poszerzania kwalifikacji, kreowania wartości oraz kształtowania pewnych cech charakteru pracowników. Ułatwia przemieszczanie zatrudnionych, jeśli bowiem pracownicy posiadają różnorodne umiejętności, to łatwiej jest obsadzać nimi różne stanowiska pracy. To nabrało szczególnego znaczenia w obecnych czasach, kiedy to wiele firm i instytucji jest poddawanych procesowi restrukturyzacji, co często objawia się redukowaniem zatrudnienia. Należy także podkreślić, że płace oparte na szeroko rozumianych kwalifikacjach ułatwiają komunikowanie się w organizacji między pracownikami o różnych specjalnościach lub zawodach, np. pomiędzy pracownikami ekonomicznymi a technicznymi. Nadto pracownicy ambitni i zdolni, mogą powiększać swoje zarobki bez konieczności obejmowania wyższych stanowisk. Pracownicy ci mogą również zaspokoić swoją potrzebę sukcesu, między innymi poprzez możliwość osobistego rozwoju<sup>27</sup>.

Poza kwalifikacjami formalnymi pracownika, czyli wykształceniem, doświadczeniem zawodowym, zasadniczymi kompetencjami, wartościowym elementem są cechy osobowości. To właśnie one stanowią ważny determinatyw zachowań pracowników. Dla przykładu można podać, że skuteczni menedżerowie powinni stosować zasady sprowadzające się do m.in. uznania dla innych ludzi, poczucia własnej wartości, doceniania osiągnięć i energicznych działań, dążenia do wprowadzania usprawnień<sup>28</sup>.

W systemie zmiennych płac poziom wynagrodzenia pracownika zależy od wskaźnika jego efektywności lub efektywności całej organizacji. Ponadto praca w takim systemie nie jest wynagrodzeniem stałym, gwarantowanym. Jako przykłady tego typu systemu można przytoczyć systemy akordowe, zachęty płacowe, nagrody, premie oraz coraz częściej stosowany udział w zyskach. Tego typu systemy dominują w przedsiębiorstwach, w których wynagrodzenia są silnie powiązane z wynikami ekonomicznymi firmy jako całości. Organizacje o dominacji zmiennych składników wynagradzania są nastawione na wysoką efektywność operacyjną i kosztową. Są to często przedsiębiorstwa w fazie tworzenia lub dynamicznego rozwoju oraz te, które opierają swoją działalność

<sup>26</sup> L. Koziół, G. Tyrańska, *op. cit.*

<sup>27</sup> *Ibidem.*

<sup>28</sup> M. Juchnowicz. (red.), *op. cit.*

na orientację marketingową. Mogą to być również firmy działające w niestabilnych warunkach otoczenia i wykonujące skomplikowane zadania. Wzrost wydajności i jakości pracy jest w takich firmach nadrzędnym celem.

Orientacja na zmienne składniki wynagrodzenia umożliwia powiązanie kosztów pracy z wynikami firmy. Przyjęcie tej orientacji wymaga precyzyjnego informowania pracowników o celach przedsiębiorstwa i zasadach zmiennego wynagradzania. Wielu pracownikom trudno jest się pogodzić z dużymi różnicami faktycznie otrzymywanych wypłat. Praktyczne zastosowanie tej orientacji obserwuje się w tzw. kontraktach menedżerskich, czy kontraktach kierowniczych, w których wynagrodzenie osób zależy od osiągniętych wyników ekonomicznych, które są mierzone różnymi sposobami<sup>29</sup>.

Płaca według kompetencji oraz systemy zmiennych płac, to przykłady programów motywacyjnych odznaczających się elastycznością oraz indywidualizacją, bowiem w swej istocie koncentrują się na pracowniku. To właśnie kompetencje pracownika i produktywność jego pracy stanowią cel działań motywacyjnych.

Scharakteryzowane powyżej motywacyjne systemy płacowe są jeszcze uzupełniane o inne, pozapłacowe środki motywacyjne. Do nich należy program mocniejszego angażowania się pracowników w rozwój organizacji. Wśród często stosowanych form angażowania pracowników w działalność rozwojową można wymienić: partycypacje pracowników, humanizację struktur organizacyjnych, strukturę pracy, kształtowanie kultury organizacyjnej oraz inne<sup>30</sup>.

Nowoczesny system motywacyjny powinien spełniać cztery ważne warunki<sup>31</sup>:

- 1) docenianie w konstrukcji systemu znaczenia indywidualnych celów, aspiracji, hierarchii wartości pracowników, aby doprowadzić do zgodności z celami organizacji jako całości;
- 2) indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników, czyli ich dobór odpowiednio do cech osobowych i osobowościowych, systemu wartości oraz doświadczeń pracowników w zakresie motywowania;
- 3) różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników, a tym samym szersze wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych;
- 4) doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłaścicieli firmy, a nie pracowników najemnych.

---

<sup>29</sup> L. Koziół, G. Tyrańska, *op. cit.*

<sup>30</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2007.

<sup>31</sup> M. Juchnowicz. (red.), *op. cit.*

Te warunki należy uzupełnić o inne, np. uwzględnienie możliwości i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, szczególnie jego strategii rozwojowej oraz dopasowanie systemu motywacyjnego do warunków na rynku pracy<sup>32</sup>.

## **Teorie i podejścia do motywacji**

### **Teoria treści**

Teorie podkreślające znaczenie potrzeb jednostki jako podstawowych motywów działania, wiążą się z takimi nazwiskami jak: A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland i D. McGregor. Według tego poglądu najistotniejszą sprawą jest poznanie i zrozumienie wewnętrznych czynników człowieka, które powodują, że postępuje on w określony sposób. Tymi czynnikami są wewnętrzne potrzeby, które jednostka stara się zaspokoić, działając w danym kierunku.

F. Herzberg, kontynuator poglądów A. Maslowa, stworzył koncepcję dwuczynnikowej teorii motywacji do pracy. O zadowoleniu lub niezadowoleniu pracowników decydują dwie odrębne grupy czynników. Zadowolenie zależy od występowania motywów, które skupiają się wokół samej pracy, a także od możliwości rozwoju zawodowego pracowników, tj. od motywacji wewnętrznej. W związku z tym czynniki wywołujące zadowolenie nazwano czynnikami motywacyjnymi. Niezadowolenie natomiast jest związane z warunkami, otoczeniem i sytuacją, w jakich wykonuje się pracę. Drugą grupę czynników zaliczono więc do motywacji zewnętrznej w stosunku do samej pracy i nazwano je czynnikami higieny.

### Czynniki motywacyjne to:

- osiągnięcia – poczucie doprowadzenia czegoś do pozytywnego zakończenia, wykonanie zadania, rozwiązania problemu, dokonania sprzedaży; świadomość osiągnięcia jest proporcjonalna do wielkości wyzwania,
- uznanie – docenianie wkładu danej osoby; uznanie wyrażone przez firmę lub kolegów; nagrody za zasługi,
- zainteresowanie pracą – praca interesująca z natury, raczej różnorodna niż powtarzalna, skupiająca uwagę, niemonotonna, nienudna,
- odpowiedzialność – możliwość postępowania w pracy według własnego uznania; okazywane przez firmę zaufanie; prawo do podejmowania decyzji; odpowiedzialność za pracę innych,
- awanse – wyższe stanowisko, pozycja albo perspektywa jego uzyskania.

---

<sup>32</sup> L. Kozioł, G. Tyrańska, *op. cit.*

Czynniki higieny to:

- polityka i administracja firmy – dostępność jasno sformułowanej polityki; stopień biurokratyzowania; jakość komunikacji; sprawność organizacyjna,
- nadzór – dostęp do szefa, jego umiejętności i osobowość,
- stosunki międzyludzkie – stosunki z przełożonymi, podwładnymi i kolegami; jakość życia towarzyskiego w pracy,
- wynagrodzenia – całość wynagrodzeń, w tym płaca, emerytura, samochód służbowy i inne świadczenia,
- pozycja – pozycja czy ranga w porównaniu z innymi osobami, której symbolem jest tytuł służbowy; parking; samochód; rozmiary i wyposażenie gabinetu itd.,
- życie osobiste – wpływ pracy na życie rodzinne, na przykład stres, długie godziny pracy, konieczność przeprowadzki,
- warunki pracy – fizyczne środowisko pracy; stopień, w jakim powoduje złe samopoczucie,
- pewność pracy – brak zagrożenia utratą stanowiska czy pracy w ogóle<sup>33</sup>.

F. Herzberg uznał środowisko pracy za źródło środków do zaspokojenia potrzeb ludzi, a co za tym idzie, za źródło zadowolenia lub niezadowolenia pracowników. Stwierdził, że człowiek zadowolony zawsze lepiej i wydajniej pracuje, ponieważ zaspokojenie jego potrzeb pozytywnie wpływa na jego postawy i zachowanie. Należy przy tym zaznaczyć, iż zrozumienie przez menedżerów zadowolenia i niezadowolenia z pracy wymaga dobrego rozpoznania w zakresie oczekiwań, potrzeb i aspiracji podległych im pracowników.

Praca odbywa się w określonych warunkach fizycznych i psychicznych. Warunki te mogą wywoływać u pracownika poczucie komfortu, bezpieczeństwa lub przeciwnie – poczucie dyskomfortu i zagrożenia. Ważną rolę odgrywa tu komfort psychiczny wiążący się ze stosunkami, jakie panują w danym zakładzie, np. konflikty, problem akceptacji, atmosfera szacunku i współpracy<sup>34</sup>.

Zdaniem Sarapaty i Doktora zadowolenie z pracy jako kategoria psychosocjologiczna jest wypadkową wielu czynników pozamaterialnych i materialnych. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi między oczekiwaniami i potrzebami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem. Zadowolenie jest wypadkową satysfakcji z tego, co się ma i niezadowolenia

<sup>33</sup> B. Czarniawska B., *Motywacyjne problemy zarządzania. Psychologiczne aspekty kierowania działalnością gospodarczą*, PWN, Warszawa 1980.

<sup>34</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.

z tego, czego się jeszcze nie ma. Jest wypadkową potrzeb zaspokojonych i oczekiwań niezaspokojonych<sup>35</sup>.

### **Teoria procesu**

Drugą grupą teorii należących do tzw. współczesnych koncepcji motywowania są teorie procesu. Zostały one stworzone w ramach szkoły systemów społecznych, którą charakteryzuje integrujące podejście do zarządzania, w tym także motywowania. Teorie procesu określają, w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane. Według tego poglądu potrzeby są tylko jednym z elementów procesu, w którym dane osoby decydują, jak postępować. Inaczej mówiąc, koncepcje te koncentrują swoją uwagę nie tylko na składnikach procesu oddziałujących na pracowników, lecz przede wszystkim na zrozumieniu, dlaczego pracownicy wybierają dany sposób zachowania dla osiągnięcia celów. Zatem ważny jest tu aspekt wyboru zachowania dokonywany przez pracownika<sup>36</sup>.

Do najbardziej znanej koncepcji motywowania, w ramach modelu procesu, zaliczamy teorię oczekiwań. Teoria ta uznaje, że skutkiem zachowania pracowników są różne wyniki. Wyniki te to nagrody. Nagrody mogą być wewnętrzne i zewnętrzne. Nagrodami wewnętrznymi są odczucia własne jednostki, takie jak szacunek dla samego siebie, świadomość własnych osiągnięć, zadowolenie ze zdobycia nowych umiejętności. Nagrodami zewnętrznymi są uzyskane od przełożonych premie, awanse, pochwały, a także szacunek i uznanie kolegów. Nagroda ma tym większą wartość, im bardziej może zaspokoić potrzeby jednostki. Aby dobrze skonstruować system motywacyjny zgodny z teorią oczekiwań, należy poznać oczekiwania i dążenia pracowników oraz ustalić ich hierarchię.

Według teorii oczekiwań motywacja zależy od tego, jak silnie czegoś pragniemy, oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Ludzie dokonują wyboru spośród możliwych planów zachowania, opierając się na postrzeganiu zakresu, w jakim dane zachowanie będzie prowadziło do pożądanego rezultatu. Elementem, który odróżnia tę teorię od innych, jest to, że stara się ona uwzględnić różnice między poszczególnymi osobami i między odrębnymi sytuacjami. Ludzie mają różne potrzeby, oczekiwania, pragnienia, cele, doświadczenia, wywodzą się z różnych środowisk. To, co motywuje jednych, nie musi motywować innych. Po prostu

---

<sup>35</sup> A. Sarapata, K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, PZWS, Warszawa 1963.

<sup>36</sup> A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, PAN, Warszawa 1988.

nie istnieje jeden najskuteczniejszy sposób motywowania pracowników, podobnie jak nie istnieje „taylorowski” najlepszy sposób wykonania każdego zadania.

Inną teorią, należącą do grupy teorii procesu, jest koncepcja zwana teorią nierówności lub teorią sprawiedliwości. Według niej ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena pracowników co do słuszności postępowania położonych względem nich na tle innych zatrudnionych. Sprawiedliwość jest definiowana jako stosunek nakładów pracy pracownika (w postaci poniesionego przez niego wysiłku i posiadanych umiejętności) do uzyskanych przez niego nagród (jak wynagrodzenie czy awans) w porównaniu do nagród przyznanych innym za podobne nakłady. Za osiągnięte w pracy wyniki pracownik może otrzymać zapłatę, uznanie, awans, szacunek innych oraz nagrody wewnętrzne. Warunkiem uzyskania tych wyników jest poniesienie pewnych nakładów, którymi są czas, wysiłek, wykształcenie, doświadczenie i lojalność wobec pracodawcy. Ludzie dostrzegają swoje wyniki oraz wniesione nakłady i porównują je z innymi. Porównanie to jest subiektywne, oparte na własnych odczuciach. W trakcie porównania pracownik może dojść do wniosku, że jego wysiłki zostały nagrodzone sprawiedliwie, zbyt nisko lub zbyt wysoko. Pracownik będzie odczuwał sprawiedliwość, jeśli uzna, że jego wyniki i nakłady są równe wynikom i nakładom innych. Może też odczuwać sprawiedliwość nawet wtedy, kiedy nagrody innych będą wyższe, ale tylko wówczas, gdy uzna, że ich nakłady również są wyższe. Jeśli pracownik zauważy w trakcie porównań niesprawiedliwość, będzie w nim narastało napięcie, które negatywnie wpłynie na jego motywację do pracy. Pracownik taki będzie starał się dostosować zachowanie do sytuacji, np. jeśli jest nisko nagradzany, zmniejszy swój wkład w pracę lub wystąpi o podwyżkę<sup>37</sup>.

### **Teoria wzmocnienia**

Teoria wzmocnień, zwana inaczej teorią modyfikacji zachowań, została sformułowana na podstawie teorii uczenia się B.F. Skinnera, według którego na zachowanie ludzi mają wpływ skutki poprzednich doświadczeń. Jednym z głównych poglądów tej koncepcji jest twierdzenie, że jeżeli osobnik w danej sytuacji reaguje w pewien określony sposób i ta reakcja jest nagradzana, to wzrasta prawdopodobieństwo jej powtórzenia w takich samych lub podobnych okolicznościach. Jeżeli natomiast dana reakcja nie jest nagradzana lub jest karana, to maleje prawdopodobieństwo jej powtórzenia. Inaczej mówiąc, zachowanie nagrodzone (pochwała, premia) prawdopodobnie zostanie powtórzone, a zachowanie o konsekwencjach ujemnych (nagana, krytyka) –

---

<sup>37</sup> A. Wajda, *op.cit.*



raczej nie. Ważnym założeniem tej koncepcji jest stwierdzenie, że ludzie analizują swoje środowisko pracy, pod wpływem którego działają. W związku z tym początkowo przypadkowe ich zachowanie może, pod wpływem wzmocnień stosowanych w zależności od sytuacji stać się nawykowe, a następnie celowe, czyli zgodne z zamierzeniami organizacji<sup>38</sup>.

Kierownicy mogą posługiwać się czterema technikami modyfikowania zachowań podwładnych: pozytywnym wzmocnieniem (nagrodą), wygaszeniem, uczuciem unikania i negatywnym wzmocnieniem (kara). Nagrody zwiększają prawdopodobieństwo powtórzenia nagradzanego zachowania. Zasadniczą funkcją jest utrwalenie i wzmocnienie określonych zachowań osoby nagradzanej, pozytywnie ocenionych z punktu widzenia nagradzającego<sup>39</sup>. Kary zmniejszą prawdopodobieństwo powtórzenia niepożądanego zachowania. Najczęstszymi formami karania w miejscu pracy są: ostra krytyka, potrącenie części płacy, odebranie przywilejów, degradacja i ograniczenie swobody pracownika w wykonywaniu zadań. Z wielu powodów stosowanie wzmocnień negatywnych może być nieskuteczną techniką sterowania zachowaniem. Prawdopodobieństwo wystąpienia reakcji niepożądanego może być zmniejszone tylko wtedy, kiedy spostrzeżać się istniejącą groźbę kary, a zatem, gdy czynnik karzący jest blisko. Oznacza to, że nie ograniczy tego prawdopodobieństwa kara sama w sobie, lecz przeświadczenie o tym, że kara ta jest nieunikniona. Inną negatywną cechą karania jest to, że nie wytwarza ono trwałych pozytywnych zmian w zachowaniu. Poza tym może wywołać negatywne stany emocjonalne (lęk, strach) oraz działania obronne ze strony pracowników (nawet agresję). Może także doprowadzić do powstania sytuacji konfliktowych oraz ograniczyć twórcze pomysły (np. przez krytykę nowego podejścia zniechęcić do podejmowania podobnych prób w przyszłości). Wygaszanie polega na braku wzmocnienia po niepożądanym zachowaniu. Technika ta obniża częstotliwość zachowań poprzednio nagradzanych. Oznacza ono wstrzymanie nagrody, co powoduje, że w następnym okresie te niepożądane już zachowania stopniowo zanikają. Zachowanie, które się ignoruje, z czasem zanika lub ulega wygaszeniu. W miejscu pracy często stosuje się wygaszanie wobec nadmiernie dociekliwych lub umiarkowanie opornych pracowników. Uczucie unikania następuje wtedy, kiedy poszczególne osoby unikają lub uciekają od konsekwencji, które w przeszłości powodowały powstanie sytuacji nieprzyjemnych. W miejscu pracy uczucie unikania zazwyczaj występuje wówczas, gdy koledzy lub przełożeni krytykują działanie danego pracownika. Pracownik będzie starał się unikać w przyszłości krytyki przez lepszą, wydajniejszą pracę<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> S. Kownacki, Z. Rummel-Syska, *Metody socjopsychologiczne*, PWE, Warszawa 1982.

<sup>40</sup> A. Wajda, *op.cit.*

### **Teoria ustalania celów**

Teoria wyznaczania celów skupia całą uwagę organizacji właśnie na procesie wyznaczania samych celów. Psycholog Edwin Locke stwierdził, że naturalna ludzka skłonność do wyznaczania celów i dążenia do ich osiągnięcia jest przydatna wtedy, kiedy dana jednostka rozumie i akceptuje określony cel. Tak więc człowiek według tego założenia jest motywowany tylko wtedy, kiedy postępuje w sposób prowadzący go do osiągnięcia konkretnego celu, który został przez niego uznany i zaakceptowany jako możliwy do osiągnięcia.

Teorie wyznaczania celów, oczekiwań i wzmocnienia stanowią jeden z wariantów wyjaśnienia, dlaczego ludzie w określonych sytuacjach zachowują się tak, a nie inaczej. Uogólniając wnioski i sugestie wcześniejszych teorii motywacji, proponują własne oryginalne podejście do tych zagadnień i stwarzają w ten sposób całościowe ramy dla zintegrowania innych podejść.

Zgodnie z teorią wyznaczania celów określanie zadań dla pracownika zawsze powinno się odbywać z udziałem zainteresowanego wykonawcy. Zadania powinny być konkretne, umiarkowanie trudne, ale zaakceptowane przez samego pracownika. Wtedy może on wykazać się samodzielnością i zaangażowaniem w ich realizację. Ustalając wspólnie wykonawcą zadania i cele, kierownik zbliża się na zasadzie stylu partycypacyjnego do swojego podwładnego. Pomaga to lepiej poznać i zrozumieć jego potrzeby, a więc jego motywację. Dzięki temu łatwiej kierownikowi dostosować nagrody do oczekiwań pracownika oraz zapewnić zasadę sprawiedliwości i utrzymać systematyczne wzmocnienia, które – jak wiemy – najlepiej motywują do działania i powodują pożądane zachowanie<sup>41</sup>.

### **Podejście japońskie**

Podstawowym wyróżnikiem tego podejścia jest wytworzenie partnerskich stosunków między pracodawcą a pracobiorcą, między przełożonym a podwładnym. Cechą tego podejścia jest także to, że styl zarządzania i wpływające z niego bodźce motywacyjne powinny być dostosowane do kultury narodowej (tradycje, zwyczaje, normy społeczne itd.), a także do określonych potrzeb indywidualnych pracowników. W japońskiej kulturze narodowej jest tradycją, że pracownik i pracodawca postrzegają siebie jako zintegrowany zespół zadaniowo-produkcyjny, czego rezultatem jest silna motywacja, a także duże, wręcz emocjonalne zaangażowanie wszystkich w proces produkcyjny<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Ibidem.

### **Podsumowanie**

Mimo iż istnieje cały szereg różnorodnych teorii motywacji, w praktyce trudno jest stworzyć system motywowania pracowników, który sprawdzałby się w każdych warunkach. Skonstruowanie systemu motywacyjnego, adekwatnego do potrzeb i możliwości pracodawcy, a jednocześnie spełniającego oczekiwania pracowników nie jest obecnie łatwe. Utrudnienia wynikają z ciągle zachodzących zmian w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Zmieniają się potrzeby i preferencje pracowników i kadry kierowniczej. Zmienia się lokalny rynek sytuacji finansowa przedsiębiorstwa. Rośnie liczba i różnorodność składników płacowych i pozapłacowych systemu motywacyjnego.

Doskonaląc system motywacyjny przedsiębiorstwa należy rozpocząć od jego misji wynikających z niej celów strategicznych. Do ustalonych założeń strategicznych należy dobrać i dopasować odpowiednie systemy płacowe i pozapłacowe, jak również zmieniające, czy też modyfikować wraz ze zmianą tych założeń.

Dobrze umotywowani ludzie, nastawieni entuzjastycznie, osiągają lepsze rezultaty. W obszarze pracy zachodzi ścisły związek pomiędzy potrzebami człowieka a jego motywacją do pracy.

Motywacja, rozumiana jako gotowość człowieka do podejmowania określonych działań, zawsze była podstawą wydajniejszej pracy, a motywowanie (świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzkie w procesie pracy) głównym sposobem zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji.

Nie można się więc nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że istnieje bardzo duża zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a skutecznym zarządzaniem.

### **Streszczenie**

Celem nadrzędnym każdej organizacji biznesowej jest pomnażanie zysków firmy poprzez stały jej rozwój, zwiększenie efektywności oraz utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku. Osiągnięcie sukcesu uwarunkowane jest wielkością posiadanego kapitału finansowanego oraz w równej mierze wielkością kapitału ludzkiego. Kluczowym zadaniem kierownika jest umiejętnie wydobyć z każdego pracownika tego co w nim najlepszej najbardziej pożyteczne dla całej organizacji. Można to uczynić poprzez odpowiednie umotywowanie do wydajnego działania. System motywowania w szerokim znaczeniu jest zbiorem instrumentów i narzędzi zarządzania, zaś kryterium doboru tych środków decyduje o skuteczności motywacyjnego oddziaływania na postawy pracowników.

**Słowa kluczowe:** motyw, motywacja, zarządzania, organizacja, model

## Summary

The most superior aim of each biznes organisation is increasing the company profits through its regular development, effectiveness and preserving the competing position on the market. Success achievement is conditioned with the amount of the possessed financial capital and equally with the value of the human capital. The most essential duty of each manager is a skillfull extraction of the worker's most useful features which are the best for the whole organisation. It can be done through appropriate motivation which leads to several efficient actions. The motivating system in a general meaning is a set of instruments and management tools, therefore the criterion of taking these tools into consideration resolves about the effectiveness of the motivating influence on each workers' attitude.

**Key words:** Motive, motivation, management, organisation, model

## Piśmiennictwo

1. Czarniawska B., *Motywacyjne problemy zarządzania. Psychologiczne aspekty kierowania działalnością gospodarczą*, PWN, Warszawa 1980.
2. Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej aktywności*, Wyd. „Placet”, Warszawa 2007.
3. Juchnowicz M. (red.), *Strategia personalna firmy*, “Difin”, Warszawa 2000.
4. Kownacki S., Rummel-Syska Z., *Metody socjopsychologiczne*, PWE, Warszawa 1982.
5. Kozdrój A., *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, PAN, Warszawa 1988.
6. Kozioł L., Tyrańska G., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wyd. Biblioteka Pracownicza, Warszawa 2006.
7. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1981.
8. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. PSB, Kraków 1999.
9. Sarapata A., Doktor K., *Elementy socjologii przemysłu*, PZWS, Warszawa 1963.
10. Sikora J., Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników*, Wyd. Placet, Warszawa 2009.
11. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2007.
12. Stoner J. A. F.; Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001
13. Wach T., *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. WSWZ, Warszawa 1997.
14. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.

