

## **SKUTECZNE MOTYWOWANIE – KLUCZ DO SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Streszczenie:** Artykuł jest podyktowany potrzebą rozstrzygnięcia kwestii wpływu umiejętności skorelowania motywowania z motywacjami zatrudnionych. Jest to swoista synteza dotychczasowych rozważań nad skutecznym motywowaniem pracownika, możliwościami motywacyjnymi pracodawcy oraz postrzeganiem tej kwestii przez obie strony. Praca zawiera podstawowe tezy, dotyczące umiejętnego kierowania jednostkami, postrzegane w aspekcie psychologicznym, co przekłada się na właściwą skuteczność w zarządzaniu personelem. Poniższa dysputa jest próbą określenia wspólnie funkcjonujących wzorców motywowania i motywacji a zarazem próbą rozrachunku z dotychczasowo pojmowaną problematyką wspomnianego zjawiska.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, motywacje.

### **1. WSTĘP**

Przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym pracownicy współfunkcjonują dla osiągnięcia określonych przez firmę celów, które są formułowane w jej misji i wizji. Założenia docelowe mają być zrealizowane w ciągu wyznaczonego horyzontu czasowego poprzez właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich<sup>1</sup>. Aby było to możliwe należy nakreślić plan, w ramach którego funkcjonowanie przedsiębiorstwa ma przynieść założone efekty. Opisane wyżej elementy strategiczne, jak i wszystkie procesy są uzależnione od człowieka jako elementarnej jednostki sprawczej wszelkich poczynań.

W tym momencie pojawia się problem, ponieważ człowiek z natury nie lubi podejmować wyzwań o ile nie jest do tego zmuszony wyższą koniecznością. Aby spowodować efektywne wydatkowanie kwalifikacji i umiejętności zawodowych przez jednostkę, musi na nią zadziałać bodziec, który spowoduje określone jej

---

<sup>1</sup> A. Andrzejczak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 5.

działanie w celu uzyskania pożądaných efektów. Podstawowym założeniem jest współistnienie obok siebie i przenikanie się motywacji i motywowania, ponieważ na tej płaszczyźnie we właściwy sposób odbierając bodźce obie strony mają możliwość zbudowania akceptowalnego porozumienia w zakresie pożądaných zachowań.

Owe bodźce nazywają się motywacją, która ma na celu zaspokajanie potrzeb, mających swoją ściśle określoną kolejność. Kierowanie ludźmi, bazujące na ich potrzebach nazywamy motywowaniem. Znając hierarchię ich zaspokajania można skonstruować skuteczną strategię motywowania, w taki sposób by wyniki działań pracowników przyniosły przedsiębiorstwu wymierny sukces.

## **2. MOTYWACJE JAKO PODSTAWA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ ZATRUDNIONYCH**

Motywacja to termin związany z regulacją zachowań ludzkich, zaspokajających potrzeby i dążących do realizacji określonego celu. Na sam ten proces składa się szereg motywów a więc stanów organizmu, które warunkują jego gotowość do rozpoczęcia działania w celu realizacji zamierzonych efektów. O motywacji można mówić, gdy osiągnięcie przez jednostkę wybranego celu jest charakteryzowane poprzez wielkość i intensywność jej motywów. W definicji często mówi się także o realizacji zamierzeń, które można podzielić na materialne – typu praca i niematerialne – typu satysfakcja. Powinno się więc dążyć do stworzenia pracownikom takich warunków aby ich cele oraz misja i wizja organizacji, w której pracują były zbieżne. Rozpoznanie potrzeb jednostki winno być podstawowym punktem wyjścia dla zbadania procesu motywacji. Głównym motywatorem jednostki zazwyczaj jest uzyskanie nagrody w formie uznania, bądź gratyfikacja finansowa.

Wszelkie procesy motywacyjne mają charakter dynamiczny, ściśle związany z zaspokajaniem określonych potrzeb<sup>2</sup>, których kolejność jest odmienna w różnych środowiskach i kulturach.

Opisując zachowania organizacyjne z punktu widzenia procesów motywacyjnych stworzono wiele szczegółowych koncepcji wyjaśniających efektywność, natężenia motywacji. Nie sposób w tym miejscu pominąć roli pracodawcy, który poprzez odpowiednio dobrane służby personalne powinien działać i współpracować sposoby motywowania dla swoich pracowników. Wbrew pozorom niezwykle ważne jest dostosowanie odpowiednich motywatorów, gdyż to podnosi morale i starania zatrudnionych, by osiągnąć oczekiwany efekt, zwłaszcza gdy cel ma przynieść wymierne rezultaty.

Współfunkcjonowanie motywowania i motywacji nie byłoby możliwe bez istnienia potrzeb, których zaspokojenie warunkuje zasady motywowania.

---

<sup>2</sup> A. Czerwiński (red.), *Organizacja i zarządzanie*, WUG, Gdańsk 1994, s. 100.

Jednym z wielu naukowców, pracujących nad psychicznym aspektem funkcjonowania powodów, dla których człowiek podejmuje pracę, był amerykański uczony Abraham Maslow. W swojej pięcioelementowej teorii potrzeb, posłużył się podejściem szkoły stosunków społecznych Elton'a Mayo. Postawił on bowiem tezę, że człowiek dąży do zaspokojenia swoich oczekiwań w ściśle ustalonej hierarchii, która niekiedy może być odwrócona.



**Rysunek 1. Teoria potrzeb A. Maslow'a**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Szablon:Piramida\\_potrzeb](http://pl.wikipedia.org/wiki/Szablon:Piramida_potrzeb) [15.06.2010]

W pierwszym rzędzie zaspokajane są potrzeby niższego a następnie wyższego rzędu. Do tych pierwszych zaliczamy fizjologię człowieka, (czyli: sen, głód, pragnienie, prokreację) oraz bezpieczeństwo (dach nad głową, azyl, stabilna sytuacja ekonomiczna). Do drugiej kategorii zaliczamy potrzebę afiliacji (kontaktów międzyludzkich), szacunku i uznania (statusu społecznego) oraz samorealizacji (zaspokajania ambicji)<sup>3</sup>,

W ramach zaspokajania potrzeb pracodawca winien więc opracować właściwą dla swojego zakładu i jego kultury organizacyjnej formę motywowania, dostosowaną do potrzeb zatrudnionych w takim zakresie, na jaki również jest on się w stanie zgodzić. Chcąc być skutecznym trzeba działać psychologicznie, wpływając na podświadomość tak, aby pracownik odbierał ten bodziec pozytywnie i dostosował swe postępowanie we właściwy dla obu stron sposób.

Wyżej wymieniona teoria powstała w 1954 roku i niewiele straciła na swej aktualności. Konsumpcyjny wzorzec życia dokonał pewnego przesunięcia jeśli chodzi o prokreację. Modyfikacja polega na tym, że ze względu na konieczność

<sup>3</sup> S. P. Robbins, D. A. De Cenzo, *Postawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 90.

zapewnienia pożywienia czy schronienia przesuwają się ona aż do poziomu potrzeb wyższego rzędu. Powodów jest kilka. Utrzymanie potomstwa kosztuje. Aby móc mu zapewnić właściwe warunki socjalno bytowe, najpierw muszą swoje podstawowe potrzeby zaspokoić rodzice. Dzisiejszy poziom zarobków i możliwości ekonomiczne młodych ludzi nie sprzyjają założeniu rodziny. Większość z nich ma problem z samodzielnym utrzymaniem, nie wspominając o zakupie własnego mieszkania. Sytuacja taka mocno zniechęca do zakładania rodzin i posiadania dzieci. Poza tym dzisiejszy model życia nastawiony jest na osiągnięcie sukcesu na polu zawodowym i materialnym. Odpowiedni status społeczny wymaga czasu i poświęceń. Jest to możliwe tylko w przypadku postawienia na robienie kariery z jednoczesnym przesunięciem planów rodzinnych na okres późniejszy, czyli taki, gdzie potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa będą w całości bez przeszkód realizowane.

Potrzeby fizjologiczne są więc związane z biologicznym funkcjonowaniem człowieka. Potrzeby bezpieczeństwa natomiast są związane z tym, co pozbawia człowieka strachu, wprowadza ład, który ułatwia aktywność życiową. Przynależność i afiliacja wiążą się z uwarunkowaniami społecznymi jednostki ludzkiej, gdzie dla pełnego zdrowia psychicznego człowiek potrzebuje akceptacji, troski, poważania i poczucia ważności tego, co w życiu robi, czyli kontaktu z drugim człowiekiem. Funkcjonując w społeczeństwie wykształca on więzi emocjonalne poprzez znajomości, przyjaźnie i stosunki uczuciowe. W taki sposób ewoluują potrzeby przywiązania do rodziny, grupy czy społeczności. Powstaje więc podłoże emocjonalne, które pozwala na kojarzenie małżeństw i założenie rodziny. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest stała możliwość zaspokajania potrzeb egzystencjalnych oraz bezpieczeństwa, które to w efekcie popycha ludzi do podejmowania poważnych zobowiązań, jakie pociągają za sobą założenie rodziny.

Uznanie i szacunek jest niejako pochodną powyższej przynależności do grupy. Motywacją do pracy jest tutaj wartość uznania, jakie jednostka uzyskuje będąc ogniwem rodziny, współpracownikiem czy przełożonym. Przejawia się to w aprobacie jego poczynań, poszerzeniu zakresu obowiązków, zwiększeniu komfortu pracy samodzielności na danym stanowisku, pochwałach czy symbolicznych nagrodach. Podstawą motywacji jest tu pragnienie: osiągnięć, niezależności, wolności w działaniu, poczucia własnej wartości lub pragnienie osiągnięcia pewnego statusu społecznego, będącego rezultatem uznania wysiłków pracownika, jego fachowości i wiedzy a tym samym jego znaczenia dla zakładu pracy<sup>4</sup>.

Ciekawe w tej kategorii potrzeb jest to, że uznaniem darzy się osoby nie tylko osiągające swoją wiedzę czy postawą odpowiednio wysoki status zawodowy ale również te, które są ludźmi majątymi, przedsiębiorczymi i operatywnymi, osiągającymi wysokie dochody, nie zawsze zdobyte w sposób rzetelny i uczciwy, z poszanowaniem zasad etycznych czy norm moralnych.

Samorealizacja to ważny motyw wewnętrzny, występujący u różnych osób z odmiennym natężeniem, którego siła będzie zależała od możliwości człowieka,

<sup>4</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 234–235.

jego ambicji, cech intelektu i osobowości. Jednostki ludzkie samorealizują się w różnoraki sposób: od niesienia pomocy potrzebującym, doradzania innym, samodzielności na stanowisku pracy, możliwości swobodnego wyboru do realizacji racjonalizatorskich pomysłów i doskonalenia w różnych sferach<sup>5</sup>. Z powyższego wynika, że według teorii potrzeb A. Maslow'a nie da się zaspokoić ich wszystkich w całości lecz tylko w części według powiedzenia „że apetyt rośnie w miarę jedzenia”.

Znaczy to, że po zaspokojeniu pewnego poziomu oczekiwań przechodzi się niejako na wyższy poziom i wyżej też podnosimy poprzeczkę naszych potrzeb. Dlatego mówimy o potrzebach niższego i wyższego rzędu. Oczywiście jeśli dany pułap zaspokojenia wymagań zostanie uznany za odpowiedni i wystarczający to pragnienie samorealizacji przestanie mieć znaczenie<sup>6</sup>. Poza wymienionymi kategoriami Maslow wspomina jeszcze o potrzebie wiedzy i walorów estetycznych<sup>7</sup>. Nie u wszystkich jednak te potrzeby występują.

*Teoria potrzeb A. Maslow'a* została opisana w niniejszej pracy nieco szerzej, ponieważ jest ona wymieniona jako pierwsza z teorii dążeń, dająca podstawę do rozważań dla twórców innych teorii oraz dla praktyków motywacji. Jej zaletą jest klarowność i wyrazistość hierarchii. Wskazuje ona na konieczność identyfikacji potrzeb pracowników przez pracodawcę i szukania możliwości wyjścia im naprzeciw.

*Teoria motywacji Herzberg'a* jest innym spojrzeniem na kwestię motywacji z punktu widzenia zadowolenia lub niezadowolenia z pracy. W swoich badaniach wyróżnił on dwie grupy wpływających na to determinantów: higienę psychiczną i satysfakcję. Czynniki związane z higieną psychiczną rozumiany jest jako właściwe warunki pracy i wynagrodzenia oraz odpowiednie stosunki z przełożonymi. Są to czynniki eliminujące niezadowolenie i brak bezpieczeństwa<sup>8</sup>. Herzberg uważa też, że najbardziej optymalnym stanem byłby „stan zerowy” czyli taki, który ani nie wywołuje niezadowolenia ani szczególnie nie motywuje. Natomiast czynnikiem, który ma pobudzać do działania jest odpowiedzialność, możliwość wprowadzania usprawnień oraz satysfakcja z pracy a także rozwój zawodowy<sup>9</sup>. Należy tu uwzględnić fakt, że ludzie mają różne aspiracje i dlatego trudno jest określić czy ujednoczyć spis potrzeb wszystkich pracowników. Osoby ambitne będą chciały nadal podnosić swoje kwalifikacje a więc potrzeba samorealizacji nie będzie u nich statyczna, co wpłynie na znaczenie tego elementu jako składowej zadowolenia z pracy. Oczywiście Herzberg miał w swoich rozważaniach ułatwione zadanie, ponieważ w dużej mierze bazował na teorii potrzeb A. Maslow'a. Jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na związek między poziomem wykonania

<sup>5</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 36.

<sup>6</sup> U. Gros, *Zachowanie organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 87–89.

<sup>7</sup> J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 23–24.

<sup>8</sup> B. Kendall, *Ludzie przedsiębiorstwa*, Prett, Warszawa 1992, s. 77.

<sup>9</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Spółka, Poznań 2001, s. 51.

zadań a satysfakcją z pracy, choć są to wartości względne<sup>10</sup>. To co dla jednych jest wystarczające, dla osób bardziej ambitnych będzie niesatysfakcjonujące. Zaslugą Herzberga na polu badań motywacji było ustalenie wartości pracy jako najsilniejszego motywatora, który zapewnia jednostkom byt.

*Teoria potrzeb Alderfer'a* była kontynuacją teorii potrzeb A. Maslow'a, jednak rozpatrywaną w innym ujęciu. Alderfer wyróżnił trzy bloki dążeń:

- egzystencjalne (głód, pragnienie, warunki pracy, płaca, świadczenia zdrowotne i emerytalne,
- ubezpieczenia pośmiertne),
- przynależności (związane z kontaktami międzyludzkimi, potrzeba akceptacji i zrozumienia,
- osiąganie sukcesów, awansów)
- rozwojowe (to mobilizacją do wysiłku, związanego z samorozwojem i spełnieniem ambicji zawodowych)<sup>11</sup>.

Alderfer zakłada w swojej teorii tak zwaną substytucyjność potrzeb, która polega na tym, że jeśli człowiek nie zaspokoi potrzeb wyższego rzędu, to jego aktywność przeniesie się na potrzeby niższego rzędu<sup>12</sup>. Autor, co prawda nie wyjaśnia kolejności wyboru potrzeb ani motywów działań by je zaspokoić ale dotyka ważnej rzeczy. Jeśli jednostka nie zaspokoi potrzeb rozwojowych ze względu na brak zatrudnienia, będzie uruchamiała kontakty społeczne w celu wybrnięcia z sytuacji pozostawania w sferze bezrobocia. Alderfer dzieli potrzeby na krótkotrwałe, długotrwałe i okazjonalne.

*Teorie X i Y McGregora* powstały w dobie postępu techniczno-organizacyjnego i zmian jakie wywołał on w gospodarce. Przeobrażeniu uległo podejście do zarządzania zakładami pracy oraz motywowanie pracowników. Autor w swoich badaniach poświęcił się postawom pracowniczym, co zaowocowało stworzeniem teorii X i Y. Zgodnie z pierwszą z nich jednostka ludzka nie jest chętna do pracy i w związku z tym należy ją do niej zachęcać bodźcami z zewnątrz, z których najsilniej działa wynagrodzenie. Według teorii Y człowiek jest chętny do podejmowania obowiązków zawodowych, do czego mają go pobudzić skłonności wewnętrzne. Teoria X jest kopią modelu motywowania, jaki był stosowany w fabrykach i zakładach pracy XIX wieku, gdzie praca robotników była nadzorowana a przesłanką działań zatrudnionych było unikanie kar. Pracodawca nie kładł nacisku na rozwój pracowników a w razie ich niezadowolenia korzystał z wolnych zasobów na rynku pracy. Taka sytuacja ma niejednokrotnie miejsce nawet dziś.

Motywowanie pracowników ukierunkowywało się na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa. Teoria Y postrzegała pracownika jako jednostkę ambitną, racjonalną i wykwalifikowaną, dla której praca to przyjemność i która

<sup>10</sup> W. E. Scott, L. L. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 185.

<sup>11</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 523.

<sup>12</sup> M. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Diffin, Warszawa 1998, s. 153.

stawia przed sobą ambitne cele oraz potrafi rozwiązywać różne problemy dzięki swoim kompetencjom. Jednostka taka jest samodzielna, metodyczna i wykorzystuje swój potencjał intelektualny dla dobra firmy. Teoria ta jest stosowana tam, gdzie pracodawca i zatrudnieni wspólnie pożytkują swoją wiedzę i umiejętności oraz aktywnie kształtują potencjał pracy. W praktyce obie teorie nie występują w czystej postaci.

*Teoria potrzeb McClelland'a.* wyrosła na gruncie badań nad potrzebami wyższego rzędu, takich jak potrzeby: osiągnięć, afiliacji, władzy.

Pierwsza kategoria dotyczy tych, którzy chcą upubliczniać swoje osiągnięcia zawodowe w zakresie zastosowania ich nowatorskich rozwiązań na danym polu czy w danej dziedzinie. Ma to swój związek z uznaniem, prestiżem oraz stroną materialną, choć w tym przypadku nie jest ona najważniejsza<sup>13</sup>.

Drugą kategorią jest potrzeba afiliacji czyli utrzymywania kontaktów międzyludzkich i akceptacji. Częstym motywatorem jest tu praca w zespole i współdziałanie a dzięki wymianie doświadczeń pracownicy działają lepiej i skuteczniej.

Ostatnią kategorią jest potrzeba władzy, nie zawsze właściwie rozumianej. Myślą przewodnią jest chęć wywierania wpływu na podwładnych poprzez instrukcje, decyzje, organizowanie i kontrolę wykonywanej pracy. Niestety w wielu przypadkach władza związana jest z możliwością wywierania presji na innych w celu osiągania własnych korzyści a nie z odpowiedzialnością, jaką za sobą pociąga. Dobry manager poznawany jest zazwyczaj po efektach pracy swoich pracowników i ich z niej zadowoleniu. Musi więc to być osoba właściwie pojmująca możliwości i obowiązki, jakie daje władza. Prócz koordynowania i kierowania pracą podległych osób musi też swoich ludzi odpowiednio motywować<sup>14</sup>. Jest to również powiązane z potrzebą osiągnięć. Według McClelland'a osoby o dużej potrzebie osiągnięć są lepszymi zarządzającymi niż ci, u których poziom tej cechy jest niski.

Kolejną z wymienionych kategorii motywacji są teorie procesu, wśród których wyróżniamy: teorie oczekiwań V. Vroom'a, rozszerzony model oczekiwań Porter'a-Lawler'a, teorię modyfikacji zachowań Skinner'a.

W tej grupie teorii założeniem jest zbadanie dlaczego ludzie wybierają takie a nie inne zachowanie by zaspokoić swoje potrzeby oraz w jakiej skali owo zaspokojenie jest przez nich odczuwane. Główny nacisk spoczywa na sposobie motywowania a siła motywacji jest ściśle związana z intensywnością odczuwania danej potrzeby i prawdopodobieństwa tego, że zostanie ona zaspokojona. Punktem, który posłużył za bazę nowych teorii było pojęcie wartości i oczekiwania określone przez Tolman'a i Lewin'a w 30-tych latach XX wieku. Podbudową teorii oczekiwań jest założenie, że ludzie to istoty rozumne, które budują własne systemy wartości i celów. W związku z tym mogą również dokonywać wyborów

<sup>13</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 125.

<sup>14</sup> U. Gros, *Zachowanie organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 95.

postępowania aby zapewnić sobie osiągnięcie pożądaných rezultatów. Teoria oczekiwań wymaga od zarządzających stałej obserwacji podległych pracowników by ocenić skuteczność zastosowanych matywatorów.

Teoria oczekiwań V. Vroom'a, Porter'a– Lawler'a i Lewin'a-Tolman'a jest postrzegana w kategoriach procesu wyboru postępowania w powiązaniu z oczekiwanymi korzyściami. W ramach teorii oczekiwań ważna jest znajomość potrzeb pracowników, typów przydzielonych im zadań jak również poziomu osiągniętych wyników<sup>15</sup>.

*Teorie oczekiwań V. Vroom'a* wyróżniają dwa rodzaje gratyfikacji. Są to nagrody pierwotne, związane z wykonaniem określonych zadań oraz wtórne, będące pochodnymi pierwszych. Jakkolwiek jest to dosyć enigmatyczne wyjaśnienie okazuje się bardzo proste. Za wykonanie zadania otrzymujemy zapłatę – to jest gratyfikacja pierwotna – a zakup różnych dóbr za te pieniądze to gratyfikacja wtórna. Vroom był przekonany, że człowiek musi podejmować decyzje co do rodzaju swojej aktywności i wybrać sposób postępowania, biorąc pod uwagę swoje oczekiwania i opłacalność wysiłku w stosunku do otrzymywanej za niego nagrody. Jeśli będzie ona satysfakcjonująca, pracownik będzie powielał czynności – przynoszące mu ową nagrodę – z pożytkiem dla organizacji. W przeciwnym razie, będzie szukał innych możliwości, często niekorzystnych dla przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony. Dokonując wyboru takiego a nie innego działania, ludzie kierują się subiektywizmem w ocenie stopnia zaspokojenia potrzeb przez to postępowanie wywołanych.

*Rozszerzony model oczekiwań według Porter'a i Lawler'a* jest kontynuacją teorii V. Vroom'a. Poza uporządkowaniem czynników wpływających na wysiłek pracowników wyróżnili zależność między nagrodami a ich wartością dla jednostki oraz prawdopodobieństwem jej uzyskania po wykonaniu wskazanego zadania. Wszystko tu zależy od wartości, jaką przedstawia sobą dana nagroda dla pracownika. Uważali oni, że poziom wykonania zadań wpływa na satysfakcję, która jest pochodną wartością dla pracownika.

*Teoria modyfikacji zachowań Skinner'a* opiera się na logicznych i racjonalnych przesłankach, że postępowanie ludzi zależy od tego czego się nauczyli w przeszłości. Jest to teoria tak zwanego uczenia się konsekwencji postępowania. Pracownik będzie powtarzał tylko te działania, które przyniosą mu korzyść. Skinner mówi tu o wzmocnieniach pozytywnych i negatywnych, które wiążą się z karą lub nagrodą. Logicznym jest to, że postępowanie zatrudnionych będzie dążyło do zachowań pożądaných przez organizację ponieważ ono będzie przynosiło upragnione gratyfikacje. Wzmocnienia negatywne są ukierunkowane natomiast na zmianę zachowań dla firmy niepożądaných. Jeśli przełożony wystarczająco długo nie będzie zwracał uwagi na niestosowne zachowanie ulegnie ono wygaszeniu<sup>16</sup>. Niestety takie założenie w praktyce nie zawsze okazuje się słuszne. Skinner za-

<sup>15</sup> C. S. Hall, G. Lindsay, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990, s. 355–403.

<sup>16</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 73.



kląda też, że człowiek jako jednostka biologiczna może być sterowana zwłaszcza przez stymulatory zewnętrzne w postaci bodźców finansowych i niefinansowych, których siła oddziaływania zależy od wyznawanych przez jednostkę wartości i jej cech osobowościowych. Złe dobrane i zastosowane wzmocnienia będą prowadziły do utrwalenia się działań niekorzystnych dla przedsiębiorstwa.

Ostatnim z bloków teorii potrzeb są teorie ukierunkowane na środki motywacji. Wśród tego typu teorii wyróżnić można: teorie oceny czynników Charms'a, teorię ustalania celów Lothan'a i Locke'a, teorię sprawiedliwości Adams'a, teorię społecznego uczenia się Bandury oraz teorię oporu Brehm'a.

Pierwsza z wymienionych teorii dzieli czynniki motywacji na wewnętrzne i zewnętrzne, gdzie motywacje wewnętrzne wynikają z potrzeby samodzielności i niezależności oraz kompetencji, które mogą być silnie ograniczone przez nieodpowiednie płace, autorytarny styl zarządzania i braki informacji zwrotnej na temat efektów pracy zatrudnionych. Obserwacje prowadzone przez Charms'a wykazały, że jeżeli nagrody są niezależne od wyniku pracy to zatrudnieni będą się skupiać na wykonaniu zadania, nie na jego treści aby możliwe było uzyskanie przez nich obiecanej nagrody. Jeśli jednak właściwie wykonane zadanie nie zostanie powiązane z odpowiednią gratyfikacją obniży się motywacja do pracy, co da przedsiębiorstwu gorsze efekty ekonomiczne.

Teoria ustalania celów Lothan'a i Locke'a jest dość kontrowersyjna gdyż jako jedna z nielicznych skupia się na motywacji, jaka daje praca, ukierunkowana na realizację potrzeb pracownika. Wymaga to współpracy pracownika i organizacji dla opracowania konkretnych zadań do wykonania oraz katalogu związanych z nimi nagród. Ważne jest to by zatrudnieni utożsamiali się z organizacją, bo wtedy łatwiej będzie zaakceptować im jej cele. Przy trudniejszych zadaniach konieczny jest dialog kierownika i podwładnego, by możliwe było spełnienie oczekiwań pracodawcy w zależności od jego preferencji. Duże znaczenie ma również rola informacji zwrotnej jako odzwierciedlenia starań pracowników. Brak wymienionej niekorzystnie wpływa na motywację<sup>17</sup>.

Teoria sprawiedliwości Lothan'a i Locke'a Powstała na gruncie krytyki teorii V. Vroom'a, który za priorytet uważał sprawiedliwość nagród. Z tym, że tutaj sprawiedliwość gratyfikacji utożsamiana jest nie z efektami pracy a z wysiłkiem z nią związanym. Miarą wartości wysiłku są pewne wzorce, które przyjmuje się za punkt odniesienia na danym stanowisku jeśli chodzi o oczekiwania zachowań od pracowników. Skutkami niesprawiedliwej gratyfikacji mogą być konflikty, rywalizacja, obniżenie produktywności, większa płynność zatrudnienia, koszty związane z przeszkoleniem nowych pracowników. Ocena sprawiedliwości nagród jest subiektywna a uznaniowość i ogólnikowość zasad wynagrodzenia nie sprzyja poczuciu sprawiedliwości płac przez zatrudnionych. Prócz tego zatrudnieni dokonują oceny stosownych procedur, zasad i przepisów, według których odbywa się podział nagród.

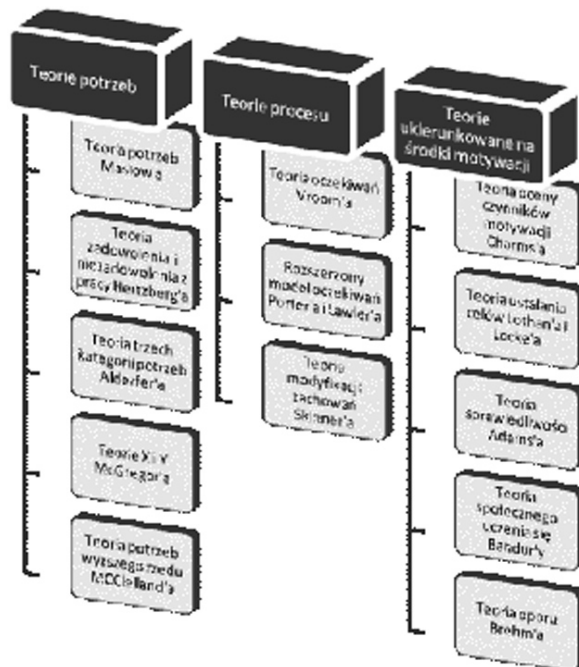
<sup>17</sup> J. F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Diffin, Warszawa 2005, s. 107–111.

*Teoria społecznego uczenia się Bandury* w dużej mierze opiera się na koncepcji modyfikacji zachowań Skinner'a ale posuwa się nieco dalej, postrzegając zachowanie człowieka jako zależne od osobistych doświadczeń. Kształtuje się ono w czterech etapach: obserwacji, zapamiętywania, zachowania, wzmocnienia.

Ów proces jest szybszy jeśli pracownicy otrzymają właściwe wzorce postępowania. Teoria ta wymaga od zarządzających poznania determinantów postępowania podwładnych oraz dostosowania do owej wiedzy odpowiednich narzędzi motywujących.

*Teoria oporu Brehm'a* jest płaszczyzną do propagowania idei o świadomym dokonywaniu wyborów postępowania, dostosowanego do potrzeb na tyle aby można było je zrealizować. Owa swoboda dokonywania wyborów w zakresie odpowiednich zachowań może być ograniczona lub zagrożona. Aby przywrócić dawny stan rzeczy ludzie zaczynają się temu przeciwstawiać. W ten sposób zatrudnieni będą wpływać na kształt otaczającego ich środowiska i kontrolować czynniki warunkujące uzyskanie nagrody. Formy motywowania muszą otrzymać akceptację pracowników, inaczej będą oni występować z własnymi pomysłami na różne oczekiwane formy motywowania<sup>18</sup>.

Powyżej opisane teorie motywacji można przedstawić w formie schematu:



**Rysunek 2. Przekrój teorii motywacji do pracy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.justitia.pl/article.php?sid=345> [15.06.2010]

<sup>18</sup> K. Kozioł, *Motywacje do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa 2002, s. 46.

### 3. MOTYWOWANIE JAKO UMIEJĘTNOŚĆ WŁAŚCIWEGO KIEROWANIA DZIAŁANAMI PRACOWNIKA

Motywowanie jest umiejętnością skłonienia pracownika do zachowań, zgodnych z oczekiwaniami pracodawcy i przynoszących zakładowi pracy wymierne efekty – tyle lapidarny skrót myślowy. Efektem naukowych dysput zostały trzy modele motywowania, przedstawiające odmienne podejście do tej kwestii.

Tradycyjne jego ujęcie opiera się na założeniach naukowej szkoły organizacji Taylor'a, dla której inspiracją były stosunki panujące w feudalizmie, gdzie zarządzający posiadał władzę a podwładny zmuszony był do wykonywania swoich obowiązków. Założeniem było to, że pracownik jest jednostką leniwą, niechętną i niesamodzielną, posiadającą niskie kwalifikacje i małe poczucie odpowiedzialności. Motywowanie pierwotnie polegało na stosowaniu przymusu fizycznego i psychicznego aż do administracyjnego włącznie. Wzorec pracownika przedstawiany przez Taylor'a miał wydźwięk pejoratywny. Założenie to wypaczało charakter natury człowieka<sup>19</sup> bowiem dotyczyło wyłącznie robotników. (Praca osób zatrudnionych w sferze nieprodukcyjnej była już wtedy znacznie bardziej skomplikowana, tak więc wymagała kreatywności i umiejętności organizacji pracy własnej) Wiele lat minęło, zanim zaczęły się zarysowywać pierwsze próby odejścia od instrumentalnego postrzegania zatrudnionych na rzecz podejścia czysto ludzkiego. Poza tym wykorzystano spojrzenie na człowieka przez pryzmat *homo economicus* czyli człowieka ekonomicznego. Według tego założenia człowiek będzie wybierał te działania, które przyniosą mu wyższe wynagrodzenie. Takie podejście jest o wiele bardziej skuteczne niż zastraszanie. Jeśli jasno są określone zasady gratyfikacji pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki w sposób zapewniający mu większe zarobki. Ma wtedy miejsce podniesienie wydajności pracy, które zwiększa zaangażowanie w tworzenie wartości firmy<sup>20</sup>. W dłuższym czasie nastąpią oszczędności płacowe, ponieważ do wykonania tej samej pracy potrzeba będzie znacznie mniej zatrudnionych. W efekcie ograniczenia stanu pracujących bezpieczeństwo pracy wzrośnie a w związku z tym zmienią się motywacje pracowników.

W latach 30-tych XX wieku na podstawie badań naukowców Uniwersytetu Harvard'a i w wyniku licznych sporów powstał model stosunków międzyludzkich. Podczas prowadzonych obserwacji zauważono, że wbrew pozorom nie tylko kwestie finansowe są w pracy najważniejsze. Równie ważny okazał się klimat organizacji, który potocznie nazywany jest „atmosferą pracy”. Ma to związek z potrzebą przynależności do grup formalnych i nieformalnych. Ważnym czynnikiem jest tu przydatność pracownika jako trybu organizacji. Oczywiście są również przeciwnicy tego modelu, którzy w wyżej wymienionych przesłankach

<sup>19</sup> T. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 209.

<sup>20</sup> M. Juchnowicz, *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 201–207.

upatrują słabych punktów. Jednak mimo krytycznych uwag ten model posiada szeroki wachlarz bodźców ważnych w motywowaniu pracowników.

Ostatnim z modeli motywowania jest model zasobów ludzkich, powstały jako hybryda dwóch wcześniej opisywanych a uznawanych za niekompletne. Ta koncepcja bierze pod uwagę całą złożoność procesów motywowania (tu odwołanie do teorii procesu). Ważną rolę odgrywają czynniki mieszczące się w granicach dostępu do informacji, samodzielności, rozwoju zawodowego, kariery, awansu, godnych zarobków i wreszcie samorealizacji oraz satysfakcji. Pracownicy nie są narzędziami a podmiotami pracy, chcą więc jako współtworzący organizację widzieć sens swojej pracy, podejmować decyzje, brać odpowiedzialność za swoje poczynania<sup>21</sup>.

Rolą kierownictwa będzie więc stwarzanie szeroko rozumianych warunków pracy tak, by podwładni chcieli angażować na rzecz zakładu swój potencjał. Współcześnie w wielu przedsiębiorstwach stosuje się modele łączone, choć w przypadkach zakładów produkcyjnych stosowany jest model tradycyjny Taylor'a. W firmach, gdzie zatrudnieni wykonują średnio złożone prace przeważa model stosunków międzyludzkich. Tam, gdzie wymagana jest praca koncepcyjna preferowany będzie model zasobów ludzkich. Właściwe motywowanie to takie kierowanie potencjałem ludzkim by możliwe było osiągnięcie celów przy odpowiednim planowaniu i doborze zespołu oraz organizacji pracy tak, by przebiegała ona bez zakłóceń przy optymalnej oszczędności środków i przedmiotów pracy<sup>22</sup>. Dla zarządzającego jest to korelacja celów i pracowników wraz z ich umiejętnościami<sup>23</sup>. Dobry manager powinien świadomie motywować załogę, znając zarówno własne jak i jej mocne i słabe strony a jednocześnie nie myśląc motywacji swoich i podwładnych<sup>24</sup>.

Jak właściwie wpływać na pracownika aby efekty jego pracy podnosiły prestiż i pozycję przedsiębiorstwa? Aby zrobić to skutecznie należy znać nie tylko psychologiczne uwarunkowania motywacji i potrzeby pracowników ale również dysponować wiedzą, na których polach zastosowanie wniosków dotyczących możliwości motywacji da najbardziej pożądane efekty. Warto także zastanowić się nad podstawowymi czynnikami, z których to wypływają motywacje do pracy. Ważna jest więc konieczność właściwego motywowania funkcjonujących w przedsiębiorstwie zatrudnionych, jako pełnowartościowych jednostek od których pracy zależy byt i sukces przedsiębiorstwa. Motywowanie można przyrównać do procesu, składającego się z zależnych od siebie modułów, których współistnienie prowadzi do określonego działania.

W tym miejscu warto się przyjrzeć czynnikom wpływającym na motywację do pracy, takim jak: osobowość, wartość pracy, autorytety, wrażliwość, podatność na wpływy, emocje.

<sup>21</sup> J. S. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997 s. 431.

<sup>22</sup> K. Kobjoll, *Motywacje – jak to zrobić w swojej firmie*, Astrum, Wrocław 2000, s. 48.

<sup>23</sup> W. Steinman, G. Scheyorg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 543.

<sup>24</sup> M. Stevenson, *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa 2002, s. 2.



**Rysunek 3. Mechanizm powstania i zaspokajania potrzeb**

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://www.sciaga.pl/tekst/40294-41-rodzaje\\_i\\_uwarunkowania\\_potrzeb](http://www.sciaga.pl/tekst/40294-41-rodzaje_i_uwarunkowania_potrzeb) [15.06.2010]

Osobowość tworzy człowieka jako pracownika w rozumieniu kompetencji zawodowych (w tym pojęciu mieszczą się również: wrażliwość, podatność na wpływy, emocje). Wiedza i umiejętności merytoryczne są bazą, na której opiera się budowanie profilu kandydata na dane stanowisko pracy. Poza tym ważny jest temperament, który pozwoli pracownikowi we właściwy sposób reagować na różne sytuacje, jakie mogą mieć miejsce w firmie. Pracownika określa jego stosunek do przełożonych, współpracowników, zadań, organizacja pracy i kultura organizacyjna firmy<sup>25</sup>. Dlatego ważne jest odpowiednie wyważenie tych elementów, ponieważ praca we właściwej atmosferze podniesie jego wydajność.

Przełożeni, umiejący obserwować zachowanie powierzonego im zespołu, będą w stanie określić co najbardziej zmotywuje osoby zatrudnione na ich odcinkach pracy, a swoje spostrzeżenia co do form czy sposobów motywowania przełożą odpowiednim służbom.

Kompetencje a więc zasoby wiedzy, umiejętności standardowe procedury, sposoby rozumowania, które pracownik wypracowuje sobie w ciągu wielu lat pracy – wszystko to stanowi zbiór umiejętności merytorycznych pracownika, przydatnych dla firmy. Im większa jest wiedza i umiejętności jednostki, tym łatwiej można ją zmotywować do podejmowania nowych wyzwań.

Ambicje często są utożsamiane z wizją kariery zawodowej i prestiżu, jakie przynosi dane stanowisko pracy. Mogą one posłużyć jako podłoże motywowania jeśli managerowie razem z podwładnymi zaplanują ich indywidualne możliwości osiągnięcia awansu.

<sup>25</sup> A. Dusiński, *Jak strategia firmy wpływa na kulturę organizacyjną*, „Personel”, 2002/3, s. 10–11.

Wrażliwość, podatność na wpływy i emocje to kategorie czysto psychologiczne. Ich natężenie będzie tworzyło płaszczyznę możliwości kształtowania postaw pracowniczych. Autorytet jest natomiast kwestią postrzegania drugiego człowieka przez pryzmat jego wiedzy czy stanowiska. Osoba posiadająca autorytet nieformalny bardzo często ze względu na poziom wiedzy merytorycznej potrafi swoją postawą zmotywować pozostałych do wspólnego wysiłku na niwie zawodowej, co nie zawsze się udaje osobom posiadającym tylko autorytet formalny.

Wiele można by jeszcze mówić na temat sposobów skutecznego motywowania zatrudnionych oraz doboru jego odpowiednich form za pomocą motywatorów płacowych i pozapłacowych, najważniejsze jednak jest właściwa korelacja jednych i drugich w oparciu o teorie zaspokajania przez pracowników elementarnych potrzeb.

#### **4. MOTYWOWANIE A MOTYWACJE – SZTUKA WŁAŚCIWEGO STEROWANIA PRACOWNIKIEM**

W powyższych rozważaniach poruszony został problem motywacji i motywowania, widzianych przez pryzmat potrzeb, które jednostka zaspokaja w swoich życiowych dążeniach na drodze do spełnienia i samorealizacji, rozumianych jako osiągnięcia życiowe, postrzegane w kategorii prestiżu społecznego. Prekursorem tej teorii był John Atkinson, który prowadził badania w sferze zachowań przedsiębiorczych człowieka, szukając odpowiedzi na pytanie jakie cechy indywidualne mogą wpływać na motywację do pracy. Zdobytą podczas badań wiedzę można wykorzystać w przedsiębiorstwach do budowania strategii motywacyjnych tak, by były one skuteczne.

Wielu pracodawców swoje możliwości motywowania opiera na niewłaściwie skonstruowanej kwestii finansowej oraz na ewentualnych motywatorach pozapłacowych. Wysokość „godziwych zarobków” zawsze wzbudza kontrowersje. Dylemat polega na tym, że praca zatrudnionych w dzisiejszych przedsiębiorstwach jest zbyt nisko wyceniana w stosunku do wiedzy, kwalifikacji, wykształcenia a przede wszystkim oczekiwań i wymagań, jakie są stawiane przez współczesnych pracodawców. Poza wszelką dyskusją pozostaje kwestia braku dodatkowej gratyfikacji za zwiększanie obowiązków zawodowych w ramach tej samej i niezmiennej umowy o pracę, czy brak zapłaty za dodatkowe, częste nadgodziny, za które przysługuje dzień wolny, trudny do wyegzekwowania z powodu nadmiaru pracy i oszczędności kadrowych.

Nie stwarza to zatrudnionym motywacji. Nie bez znaczenia jest także problem premii uznaniowych, gdzie pula środków jest dzielona „według uznania” – jak wskazuje nazwa. Pracownicy obawiają się rozstrzygnięcia kwestii nagradzania osób przez szefą mniej lub bardziej lubianych – niekoniecznie ze względu na umiejętności zawodowe. W dzisiejszych przedsiębiorstwach nie ma właściwie opracowanych systemów motywacyjnych, gdzie gratyfikacje finansowe są przewidywane indywidualnie a nie zespołowo za wykonywane zadanie. Jest to ważny problem, ponieważ wcale nierzadkim zjawiskiem jest fakt nagradzania za prawidłowe wywiązywanie się ze swoich obowiązków nie zespołu ale tylko osoby nim kierującej. Uznanie dla pracownika nie jest więc tożsame z wykonywaną przez niego pracą.

Duże możliwości daje pracodawcy sfera motywowania pozapłacowego, które wiąże się z pewnymi świadczeniami na rzecz pracownika. Paleta możliwości jest tutaj przebogata. Od karnetów na fitness, siłownię do spa, salonów kosmetycznych, klubów tanecznych, kin, teatrów i innych poprzez talony upominkowe, wyjazdy integracyjne i weekendowe, okazjonalne jubileusze, nagrody rzeczowe, na akcjach, udziałach, opłacie studiów czy ubezpieczeniach skończywszy. Niewielkie płace są jednak mieczem obosiecznym. W swoich rozważaniach warto więc się przyjrzeć czystym kwestiom ekonomicznym, bo gdy nie ma popytu na różne dobra ze względu na niski poziom dochodów, następuje nadwyżka podaży nad popytem, której rynek nie jest w stanie wchłonąć. W ten sposób spada poziom zbytu i producenci przestają zarabiać. Podobna sytuacja utrzymująca się w dłuższym okresie czasu prowadzi do recesji. A stąd do kryzysu ekonomicznego nie jest już daleko.

Efektywną płaszczyzną motywowania zarówno dla pracownika jak i pracodawcy są szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe. W ramach motywowania należy więc umiejętnie wybrać osoby, dla których będą one swoistą gratyfikacją za efekty pracy. W doborze motywowania do motywacji należy kierować się potrzebami osób zatrudnionych, bo tylko w taki sposób można spowodować oczekiwane przez nas podejście do obowiązków a w efekcie zwiększenie wydajności pracy i oszczędności. Nie bez znaczenia będzie tu postawa jednostki jako pracownika. Szkolenia mają pewną właściwość, o której zapominają pracodawcy. Zatrudnieni, którzy wskutek skorzystania z różnych kursów podnieśli swoje kwalifikacje chcą zarabiać więcej czy nawet awansować, zapominając o kosztach jakie zakład pracy już poniósł w związku z rzeczonymi szkoleniami. Jeśli ich żądania nie zostaną zaspokojone odchodzą poszukując wyższych zarobków. Dlatego tę gratyfikację należy zastosować biorąc pod uwagę morale pracownika.

Skutecznego motywatora można upatrywać w „dobrej atmosferze” w środowisku pracy, ale przy jednoczesnym braku awansu czy choćby podwyższenia uposażenia, niektórzy członkowie załogi zaczną poszukiwać zatrudnienia, które im to zapewni. Tak odbywa się demotywacja pracownika, który nie mogąc zaspokoić elementarnej dla niego potrzeby, w wyniku braku satysfakcji z działań na polu zawodowym, przeniesie swoje aspiracje na inną kategorię potrzeb. Wśród motywów dających podstawę do opracowania skutecznych form motywacji są: osiągnięcia, władza i przynależność do grup społecznych.

Pierwszą będącą jednym z silniej oddziałujących motywów jest chęć wyróżnienia się wśród konkurencji. Można tutaj opracowując sposoby motywowania zwrócić szczególną uwagę kadry zarządzającej na taką grupę pracowników. Ich motorem działania jest stała potrzeba osiągnięć, co można im stworzyć dając duży zakres swobody działania, jednocześnie nagradzając za osiągnięcie ustalonych celów. Tak działający zespół ludzki daje duże możliwości motywacyjne<sup>26</sup>. Drugą

---

<sup>26</sup> J. Dzieńdziora, *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej*, [w:] M. Michałowska (red.), *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSI na europejskim rynku transportowym*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 148.

z wyróżnionych cech jest władza. Osoby, w których jest silnie rozwinięta charakteryzują się szybkimi decyzjami i spektakularnym działaniem. Jest to jedna z najtrudniejszych do zaspokojenia potrzeb ze względu na ograniczoną ilość miejsc w organizacji, na których występuje się z pozycji władzy. Osiągnięcie takiego statusu jest zazwyczaj żmudne i długotrwałe ale nie niemożliwe. Zarządzający i przełożeni winni więc zwracać uwagę na takie jednostki od kątem faktycznej przydatności, fachowości jak i umiejętności radzenia sobie z zadaniami i personelem. Można w tym przypadku powierzać takim osobom możliwość koordynowania wykonywanych w firmie projektów, co da szansę przyjrzenia się zdolnościom przywódczym pracownika jako ewentualnego kandydata na wyższe stanowisko w przyszłości. Ostatnim z wymienionych motywów jest potrzeba przynależności. Tacy pracownicy są raczej zadowoleni i bardziej sprawdzają się działając w grupie. Przełożeni wyższego szczebla mogą więc w skuteczny sposób motywować ich zapewniając im pracę zespołach a nie na samodzielnych stanowiskach i oceniać ich pracę w kategoriach całościowego efektu niż indywidualnych osiągnięć.

Działając ekonomicznie należy zdać sobie sprawę z ważkości problemu wyważenia motywacji i motywowania gdyż właściwe proporcje pomiędzy tymi zjawiskami pozwolą na zwiększone efekty pracy, które przełożą się na sukces przedsiębiorstwa który rozumiany w kategoriach ekonomicznych utożsamiany jest z zyskiem.

## 5. PODSUMOWANIE

Bazując na teorii potrzeb Maslow'a służby zarządzające kadrami mają możliwość rozpoznania potrzeb pracowników i opracowania konkretnych propozycji rozwiązań motywowania pracowników w celu osiągnięcia konkretnych efektów, których suma zrealizuje sukces przedsiębiorstwa. Problem pojawia się jednak w chwili, kiedy teorie trzeba przekuć na praktykę, ponieważ przeważająca większość pracodawców wyraża chęć zaspokajania tylko elementarnych potrzeb pracowników. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim sytuacja płacowa. Inflacja i wzrost cen powodują galopujący spadek realnej wartości poborów, co w bardzo skuteczny sposób obniża motywacje do pracy a tym samym do kreatywności czy zaangażowania w sprawy firmy. Jak to zostało powyżej omówione przy zaspokajaniu potrzeb ich hierarchia może ulec odwróceniu, co polega na tym, że w pierwszej kolejności zaspokojone zostaną potrzeby wyższego rzędu jako te, w wyniku zaspokojenia których zostaną także zrealizowane potrzeby podstawowe. Obserwując pobudki funkcjonowania jednostek szybko można zauważyć, że najwięcej energii wykorzystywane jest na realizację potrzeb przetrwania. Ponieważ w ludzkiej kulturze pieniądź jest najwyższym cenionym dobrem wymiennym, logicznym więc motywatorem i chyba najbardziej skutecznym jest jego wymiar finansowy lub jego substytut (czyli coś co można otrzymać w ramach gratyfikacji finansowej). Nie zmienia to jednak faktu, że odpowiednio opracowana strategia motywowania jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa. Zadaniem specjalisty



jest więc znalezienie konsensusu na tym polu, ponieważ sprawność działania przedsiębiorstwa zależy będzie od właściwie wybranych sposobów działania zarządzających i umiejętności ich wpływania na podwładnych<sup>27</sup>. Umiejętne sterowanie zaspokajaniem potrzeb pracowników prowadzi do zwiększenia efektów ich pracy a co za tym idzie do wymiennie zwiększonych wyników firmy.

Doświadczony kadrowiec powinien wypracować narzędzia, dzięki którym możliwe będzie pogodzenie racji motywacyjnych pracownika z racjami pracodawcy. Jego działania winny więc bazować na wnikliwych obserwacjach i umiejętności powiązania oczekiwań pracowników zatrudnionych w zakładzie z parametrami motywacyjnymi, jakie może zaproponować firma. Nie jest to najłatwiejsze zadanie ponieważ ludzie chcą otrzymywać jak największą zapłatę za usługi pracy, jakie świadczą na rzecz przedsiębiorstwa. Następuje tu swoisty konflikt interesów bo pracodawca chce zapłacić jak najmniej. W tym momencie jednak warto się zastanowić nad relacją włożonej pracy do wartości jej wyceny tak, aby pracownicy o wysokich kwalifikacjach czując się niedowartościowani finansowo nie odeszli z zakładu pracy. Takie posunięcia spowodują dodatkowe koszty przeszkoleń nowo zatrudnianych, na które racjonalnie gospodarujące przedsiębiorstwo nie powinno sobie pozwolić. Najwłaściwsza do rozpoznania i opracowania wspólnej strategii wydaje się płaszczyzna finansowa, bo to kwestie materialne są głównym wyznacznikiem zapewnienia bytu sobie i rodzinie. Znalezienie właściwej płaszczyzny wypracowania ustępstw, możliwych do zaakceptowania przez obie strony jest najprostszym a jednak najtrudniejszym kluczem sukcesu przedsiębiorstwa.

## BIBLIOGRAFIA

- Andrzejczak A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1997.
- Czerwiński A. (red.), *Organizacja i zarządzanie*, WUG, Gdańsk 1994.
- Dusiński A., *Jak strategia firmy wpływa na kulturę organizacyjną*, „Personel”, 2002/3.
- Dzieńdziora J., *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej*, [w:] M. Michałowska (red.), *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSI na europejskim rynku transportowym*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2006.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Gros U., *Zachowanie organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
- Hall C. S., Lindsay G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990.

---

<sup>27</sup> J. Zieleniewski, *Organizacje i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 341.

- Juchnowicz M., *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1997.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- Kendall B., *Ludzie przedsiębiorstwa*, Prett, Warszawa 1992.
- Kobjoll K., *Motywacje – jak to zrobić w swojej firmie*, Astrum, Wrocław 2000.
- Kozioł K., *Motywacje do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa 2002.
- Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Robbins S. P., De Cenzo D. A., *Postawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Spółka, Poznań 2001.
- Scott W. E., Cummings L. L., *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Sikora J., *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz 2000.
- Steinman W., Scheyorg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Stevenson M., *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa 2002.
- Stoner J. S., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Terelak J. F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Diffin, Warszawa 2005.
- Wachowiak M., *Profesjonalny menedżer*, Diffin, Warszawa 1998.
- Wajda T., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
- Zieleniewski J., *Organizacje i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- [http://pl.wikipedia.org/wiki/Szablon:Piramida\\_potrzeb](http://pl.wikipedia.org/wiki/Szablon:Piramida_potrzeb) [15.06.2010]
- <http://www.justitia.pl/article.php?sid=345> [15.06.2010]
- [http://www.sciaga.pl/tekst/40294-41-rodzaje\\_i\\_uwarunkowania\\_potrzeb](http://www.sciaga.pl/tekst/40294-41-rodzaje_i_uwarunkowania_potrzeb) [15.06.2010]

## THE EFFICIENT MOTIVATE – THE KEY TO THE SUCCESS OF THE FIRM

**Summary:** That paper is connected with a need to decide a question about an influence of the skills correlation on the motive and motivate in a successful manage of the firm. That is a synthesis of the consideration about a successfully possibilities of motivate. It explain complications of motives and motivations of employees. The paper contains an elementary thesis about of the human resources manage in the psychological aspect.

**Key words:** motive, motivate

*mgr Anna Kościelniak  
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa  
Wydział Ekonomii  
ul. Piotrowskiego 12-14  
85-098 Bydgoszcz  
a.koscielniak@pocztowy.pl  
a.kosciel@interia.pl*