

INSTRUMENTY POBUDZANIA MOTYWACJI

7.1 WPROWADZENIE

Kapitał ludzki przedsiębiorstwa, czyli wiedza, umiejętności i doświadczenie jej pracowników decydują o rozwoju oraz sukcesie firmy. Jednakże każde przedsiębiorstwo, aby osiągnąć sukces, wykorzystując swój strategiczny kapitał ludzki, musi skutecznie go motywować. Przedsiębiorstwa szukają coraz to bardziej rozwiniętych i efektywnych instrumentów motywowania pracowników. Nie od dzisiaj wiadomo, że efektywny system motywowania pracowników powoduje, że pracownik uruchamia swój cały potencjał do realizacji zadań i celów organizacji, w wyniku, czego przedsiębiorstwo ma większe szanse na osiągnięcie zamierzonych celów.

Także sukces profilaktyczny w dążeniu do poprawy bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie w dużej mierze zależy od skutecznego wpływania na motywację do bezpiecznego postępowania jego pracowników. Pracodawca, w tym kierownictwo i bezpośredni dozór, powinni dążyć do takiego stanu, aby wszyscy w przedsiębiorstwie wykonywali polecenia im wyznaczone w zgodzie z przepisami bezpieczeństwa, nawet w sytuacji całkowitej pewności o braku kontroli [5, 14].

7.2 POJĘCIA I DEFINICJE MOTYWOWANIA

Słowo „motywacja” pochodzi od łacińskich słów *motus*, które oznacza ruch, bieg, czynności umysłu oraz *moveo* – wprawianie w ruch, zachęcanie kogoś do czegoś, pobudzanie do czynu, wpływanie na kogoś. Można powiedzieć, że motywacja jest dążeniem w pewnym określonym kierunku [1]. W zarządzaniu kształtowanie motywacji uznawane jest za jedną z głównych funkcji i technik kierowania [10].

Zarządzanie przez motywację jest ciągłym poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, które nurtuje każdego pracodawcę: co zrobić, aby pracownicy pracowali efektywnie i bezpiecznie? Ogólną definicję motywowania można sformułować następująco: „motywowanie polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność” [2]. T. Kotarbiński mówiąc o motywowaniu do pracy zauważa, że: „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej” [2]. J.Stoner zaś, motywację definiuje, jako: „to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi” [13].

S.P. Robbins uważa, że motywacja to „skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji, uwarunkowana stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby” [11].

7.3 CHARAKTERYSTYKA PROCESU MOTYWOWANIA

W literaturze przedmiotu na przełomie lat można spotkać bardzo wiele, różniących się od siebie teorii motywacji. Poniżej zostaną wymienione jedne z ważniejszych. Jednym z pierwszych, który zajmował się problemem motywacji był F.W. Taylor. Jego tradycyjne ujęcie motywacji jest oparte na założeniach tzw. naukowej szkoły organizacji F.W. Taylora. Inspiracją dla twórcy tej teorii była analiza relacji, jakie zachodziły między ludźmi w czasach, kiedy obowiązywał ustrój feudalny, gdzie zarządzający miał władzę, a podwładny musiał wykonywać powierzone mu obowiązki. Taylor zakładał, że pracownicy są z natury leniwi, a kierownicy rozumieją ich zadania lepiej od nich samych [13]. Pracowników można jedynie motywować środkami pieniężnymi. Pracownik będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie. Jeżeli przełożony ustali, że osoba otrzyma wyższe wynagrodzenie, gdy osiągnie lepszą produktywność, to należy spodziewać się, że jej działania będą ukierunkowane na osiągnięcie tego celu [1].

Źródłem inspiracji dla A. Masłowa były osiągnięcia szkoły stosunków społecznych stworzonej przez E. Mayo. A. Maslow postawił hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, te zaś tworzą następującą logiczną hierarchię:

- potrzeby fizjologiczne (powietrza, wody, jedzenia, seksualne);
- potrzeby bezpieczeństwa (porządku, braku lęku lub zagrożenia);
- potrzeby społeczne (przynależności, miłości, uczucia, kontaktu z ludźmi);
- potrzeby uznania (osiągnięć, szacunku i uznania dla samego siebie oraz szacunku ze strony innych);
- potrzeby samorealizacji (rozwoju, poczucia spełnienia, realizacji własnego potencjału).

Potrzeby te można ułożyć w tzw. piramidę potrzeb, według której w pierwszej kolejności muszą zostać zaspokojone potrzeby niższego rzędu, aby mogła być możliwa realizacja wyższych potrzeb. Można tu zauważyć, że człowiek jest motywowany do zaspokojenia tej potrzeby, która w danym momencie jest najsilniej odczuwana. Wraz z rozwojem osobowości zauważa się większą motywację do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu [1, 13].

W dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberga wyróżnia się dwie grupy czynników motywacji: wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsza z nich zwana jest czynnikami potencjalnego niezadowolenia, które jeśli wywołują negatywne uczucia, powodują zmniejszenie zaangażowania danej osoby. Czynniki niezadowolenia obejmują:

- politykę firmy i procesy administracyjne,
- nadzór,
- warunki pracy,

- wynagrodzenie,
- relacje z osobami równymi rangą,
- życie osobiste (w kontekście jego wpływu na pracę),
- pozycję,
- bezpieczeństwo.

Są to czynniki zewnętrzne, które wpływają na jednostkę (z tego powodu nazywane są też czynnikami środowiskowymi). Jeżeli w tych obszarach nie pojawiają się problemy, to są to czynniki motywujące. Jeśli problemy się pojawiają, czynniki te są szkodliwe dla atmosfery motywacji.

Druga grupa czynników to czynniki zadowolenia, lub inaczej motywatory. Definiują one kluczowe czynniki, odpowiedzialne za kreowanie pozytywnej motywacji. W kolejności od najważniejszego są to:

- osiągnięcia,
- rozpoznanie,
- praca,
- odpowiedzialność,
- awans,
- rozwój.

Elementy te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników [4]. W swojej teorii X i Y Douglas McGregor przedstawił przeciwstawne poglądy na temat ludzkiej natury. Według teorii X człowiek jest leniwy i pozbawiony ambicji, wymaga bezpośredniego nadzoru i dobrze go znosi. Kierownik przyjmujący założenia teorii X wymaga od podwładnych posłuszeństwa, a nie aktywności. W związku z tym szczegółowo określa warunki realizacji zadania i grozi sankcjami za ich niedotrzymanie. Inne nastawienie będzie miał kierownik uznający teorię Y. Zgodnie z nią człowiek odczuwa naturalną potrzebę pracy, poszukuje zadań trudnych i odpowiedzialnych, jest w stanie skutecznie pokierować własnym działaniem i potrafi zrobić to lepiej niż ktokolwiek inny. Kierownik troszczy się o to, aby jak najlepiej wykorzystać aktywność pracowników. Koncentruje się przy tym na sprawach zasadniczych, pozostawiając pracownikom swobodę w sprawach szczegółowych [13].

Prekursorem teorii osiągnięć był J.W. Atkinson, który poszukiwał odpowiedzi na pytanie, jakie cechy indywidualne człowieka mogą wpływać na jego motywację do pracy? Prowadził on badania w zakresie zachowań przedsiębiorczych. Doszedł do wniosku, że człowiek dąży do określonego celu, gdyż wynika to z jego następujących przesłanek:

- siły podstawowego motywu lub potrzeb,
- wiary w powodzenie,
- zachęty związanej z osiągnięciem celu.

Do dalszego rozwoju teorii osiągnięć przyczynili się H.A. Murray i D. McClelland, którzy wyodrębnili trzy podstawowe potrzeby pracowników:

- osiągnięć,
- władzy,
- przynależności.

D. McClelland koncentrował się głównie na potrzebie osiągnięć. Według niego jest ona jednym z najsilniejszych motywów do pracy. Potrzebę osiągnięć można zdefiniować jako chęć wyróżnienia się w sytuacji konkurencyjnej. W celu stymulowania tej potrzeby należy dawać pracownikom duży zakres swobody działania, przy czym trzeba pamiętać, że za osiągnięcie wyznaczonych celów należy wynagradzać. W ramach tej teorii wyróżnia się tzw. sprawiedliwość dystrybutywną, która oznacza, że stosunek wynagrodzenia do kosztów określonego pracownika powinien być proporcjonalny do wszystkich pozostałych zatrudnionych [1].

Teoria oczekiwań D. Nadlera i E. Lawlera stara się przezwyciężyć krytyczne uwagi, niekiedy adresowane do innych teorii motywacji, które zakładają podobieństwo wszystkich pracowników i wszystkich sytuacji oraz istnienie jednego najlepszego sposobu motywowania pracowników. Teoria oczekiwań stara się uwzględnić różnice między poszczególnymi osobami i między sytuacjami. Podsumowaniem tych założeń jest tzw. model oczekiwań, który składa się z trzech głównych części: oczekiwań działań i wyników, wartości oraz oczekiwań wysiłków i efektywności [1].

Teorię wzmocnienia opracował B.F. Skinner, wg. którego indywidualne zachowania człowieka są uwarunkowane jego poprzednimi doświadczeniami. Ludzie postępują tak, a nie inaczej, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że jedne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Na tej podstawie można sformułować tzw. prawo skutku, które przedstawia się następująco: zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, zaś nieprzyjemne będzie Zaniechane w przyszłości. Według Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne, stąd można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki przez modyfikacje środowiska. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie czynniki determinujące zachowanie mają swoje podłoże w środowisku. Część z nich może mieć podłoże genetyczne. Przesłanki teorii wzmocnienia na gruncie organizacji pozwalają twierdzić, że zmiana zachowań koncentruje się na ustanawianiu sytuacji roboczych – jak polityka nagradzania i wyrażania uznania, które ułatwiają pracownikom nabycie przyzwyczajzeń w pracy, przynoszą zadowolenie i pomagają w osiągnięciu celów organizacji [1, 6, 13].

7.4 INSTRUMENTY POBUDZANIA MOTYWACJI

Pobudzanie motywacji jest procesem złożonym, wieloaspektowym. Jest to wynikiem tego, że każdy człowiek ma swój system wartości, który zawiera zarówno wartości uniwersalne (ogólnoludzkie), jak i jednostkowe (osobiste). Wartości te zależą od indywidualności każdego człowieka, odczuwanych potrzeb i aspiracji życiowych. Aby właściwie rozbudzić motywację, należy stworzyć warunki umożliwiające zaspokajanie różnych potrzeb, co oznacza, że należy umożliwiać pracownikom zaspokojenie zarówno potrzeb deficytu (niedoboru), jak i wzrostu, w tym także potrzeb samorealizacji [10].

Proces motywowania należy traktować szeroko i nie ograniczać go wyłącznie do polityki kreowania i różnicowania płac. Powinien on obejmować kompleks oddziaływań dostosowanych do oczekiwań i systemu wartości pracowników. B. Gliński wymienia tutaj następujące czynności [9]:

- rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać oraz dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych;
- wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników, rozumienie współzależności ich pracy z pracą kolegów, z wymaganiami odbiorców i otoczenia;
- wyznaczanie zadań i miar ich wykonania w sposób umożliwiający samokontrolę postępu, a także uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu wynagrodzeń;
- ustalanie płac podstawowych, a także ruchomej części płacy zależnej od dodatkowego wkładu pracy i inwencji;
- okresowe oceny pracowników w celu dokonania korekt w ich wykorzystaniu, sterowaniu ich rozwojem itp.;
- uruchomienie gry bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich.

Istotnym elementem w kształtowaniu motywacji pracownika jest tzw. motywacja wewnętrzna, która zależy od takich czynników jak [10]:

- percepcja, czyli indywidualny sposób postrzegania i uświadamiania sobie rzeczywistości oraz doznawania wrażeń płynących z jej akceptacji bądź negacji;
- poglądy i wartości, od których zależy to, jakie cele człowiek sobie stawia, czy akceptuje cele pochodzące z zewnątrz, w jaki sposób podejmuje decyzje, jak komunikuje się z innymi ludźmi itp.;
- zainteresowania, od których zależy stopień akceptacji pracy, intensywność zaangażowania się w jej wykonywanie, nastawienie na powodzenie itp.;
- uczucia, które decydują o stosunku do innych ludzi, chęci lub niechęci do współpracy i współdziałania, nastroju wewnętrznym pracownika (zadowolenie, apatia, frustracja itp.), intensywności działania;
- osobowość, która decyduje o specyficznych sposobach przystosowania się danej jednostki do jej środowiska oraz do wymagań tworzonych przez samą pracę i jej organizację.

7.4.1 Podział motywatorów

W literaturze przedmiotu instrumenty pobudzania motywacji, inaczej zwane motywatorami, podzielone są na trzy podstawowe grupy, środki:

- przymusu,
- zachęty,
- perswazji.

Środki przymusu obejmują wszelkie rozkazy (nakazy i zakazy), polecenia i zalecenia oraz rady przełożonego, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte na siebie

dobrowolnie, zmuszające do określonego zachowania i działania w organizacji. Środki te, różnią się między sobą stopniem stanowczości związanym z terminem, sposobem i metodą realizacji. Zakładają podporządkowanie się woli przełożonego lub interesom organizacji, bez względu na interesy i potrzeby pracownika. Można wyróżnić dwa rodzaje środków przymusu:

- pierwsze – o charakterze obligatoryjnym – takie jak np. rozkaz czy zlecenie, zawierają termin, w którym pracownik musi wykonać dane zadanie;
- drugie, takie jak np. zalecenie czy rada, mają charakter fakultatywny i pozostawiają pracownikowi swobodę zdecydowania o samym zadaniu i sposobie jego wykonania.

Inne tego rodzaju środki, jak np. własne zobowiązania, będące przedmiotem swobodnego wyboru bądź nacisku grupy, nie mają sformalizowanego charakteru, ale mają w sobie pewien nakaz moralny, który zmusza do określonych zachowań, zgodnych z deklarowaną postawą lub zajmowanym stanowiskiem czy też podjętym zobowiązaniem. Zachowania te stają się niezbędne, aby być w zgodzie z otoczeniem i samym sobą.

Środki zachęty obejmują wszelkie obietnice dawane pracownikowi, w których przełożony deklaruje, że konsekwentnie wynagrodzi pracownika, gdy ten zastosuje się do jego zaleceń. Intencją stosowania tego typu środków jest zainteresowanie motywowanego lepszym wykonaniem pracy, która prowadzi do realizacji jego celów, a zarazem celów organizacji. Środki zachęty można podzielić umownie na:

- bodźce materialne – pracownik otrzymuje korzyści ekonomiczne zmieniające jego stan posiadania (np. płace, premie, awans, świadczenia socjalne);
- niematerialne – dodające mu powagi i godności (np. awans, uznanie społeczne, prestiż, możliwości samorozwoju itp.).

Środki perswazji są to środki motywacyjne, które odwołują się do motywacji wewnętrznej i wynikają z wzajemnej negocjacji lub konsultacji motywującego i motywowanego. Nagrodą jest tutaj ingerencja motywowanych z celami motywującego w dłuższym okresie, większe przywiązanie do miejsca pracy, umocnienie własnej pozycji, jako partnera, aprobaty znaczenia, świadomość współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji (poczucie dzielenia władzy z przełożonym).

Perswazja może mieć zarówno jednostronny, jak i dwustronny charakter. W pierwszym przypadku perswazja oparta jest na ingerencji w sferę emocjonalną człowieka – mamy wówczas do czynienia z tzw. wmawianiem, sugerowaniem przez reklamę, propagandę, autorytet itp. Perswazja będąca działaniem obustronnym jest oparta na wzajemnym, partnerskim przekonywaniu i przepływie informacji, polega na konsultacji i negocjacji, dzięki którym motywowany sam ustala najważniejsze zachowanie i stara się je realizować. Takie przekonywanie (negocjacje) powinno dawać motywowanym możliwość zachowania dobrego samopoczucia i przeświadczenia, że motywujący, dbając o własny interes, zadbał także o interes partnera. Jest to podstawowym warunkiem zapewnienia sobie dobrej woli motywowanego i późniejszej, rzetelnej realizacji ustaleń [3, 7].

7.4.2 Płaca jako środek motywacyjny

Płaca stanowi i można sądzić, że długo będzie jeszcze stanowić podstawową siłę napędową ludzkich działań. Dążenie do choćby nieznaczej poprawy sytuacji materialnej, niwelowania uciążliwości inflacji czy zdobycia różnych dóbr trwałego użytku, w tym dóbr luksusowych, z pewnością będzie stanowić ważny motyw, skłaniający do lepszej pracy, doskonalenia umiejętności zawodowych i wspinania się po drabinie awansu [10]. „Istnieje 10 fundamentalnych zasad wynagradzania, których znajomość może przyczynić się do zbudowania efektywnego systemu wynagrodzeń [1]:

- w każdej organizacji istnieje system wynagradzania;
- działania wynagradzane będą wykonane;
- odpowiedzialna za system wynagradzania osoba lub komórka powinna dokładnie znać odpowiedź na pytanie: co ma być nagradzane?
- należy precyzować wizje, cele i wymagania na wszystkich szczeblach organizacji.
- każdy uczestnik powinien wiedzieć, jakie zachowanie jest niezbędne, aby organizacja osiągnęła swoje cele;
- zachowania i wyniki pracy pracowników powinny być docenione i mierzone w sposób akceptowany przez załogę;
- należy stosować nagrody, które jednoznacznie są postrzegane jako nagrody;
- sprawiedliwe jest to, co ludzie uważają za sprawiedliwe;
- należy oprzeć kryteria wynagrodzeń na systemie norm i wartości uznawanych przez uczestników organizacji;
- powinno się stale oceniać, wartościować i dostosowywać nagrody do zmieniających się warunków”.

Teoria pokazuje różne sposoby aktywizowania motywacyjnej funkcji płac i wzmacniania ich oddziaływań na zachowanie się ludzi w sytuacji pracy. W niniejszym podręczniku przedstawione zostaną dwa podejścia do tego tematu. Zdaniem J. Reykowskiego, aby płaca spełniała rolę stymulującą, jej tworzeniu i stosowaniu powinno uwzględniać następujące zasady [11]:

- proporcjonalności przyrostu – mówi ona, że nie każdy przyrost wynagrodzenia pobudza motywację. Jeżeli przyrost ten jest zbyt mały, to nie wzbudzi on pozytywnej motywacji, a może ją nawet osłabić;
- wielkości oczekiwanej – według niej przyrost wynagrodzenia musi odpowiadać wielkości oczekiwanej albo ją przekraczać – przyrost poniżej tej wartości wywołuje efekt odwrotny od pożądanego, czyli obniża motywację;
- ograniczonej dostępności – zasada ta mówi, że przyrosty wynagrodzeń, które obejmują wszystkich w jednakowym stopniu, mają mniejszą wartość gratyfikacyjną, niż przyrosty, które dotyczą niewielu. Oznacza to, że im premie i nagrody są powszechniejsze, tym mniejszy mają wpływ na motywację;
- psychologicznej uległości – w myśl tej zasady wpływ wynagrodzenia na wyniki w pracy jest tym mniejszy, im większy jest odstęp czasowy między wykonaniem

zadania a uzyskaną zapłatą. Dlatego natychmiastowe nagradzanie osiągnięć ma bardzo wysoką skuteczność motywacyjną;

- prawidłowej orientacji, która głosi, że aby określone działanie miało wpływ motywacyjny, pracownik musi zdawać sobie sprawę ze związku, który zachodzi między jego działaniem (ilością i jakością wykonanej pracy, a otrzymywanym wynagrodzeniem.

W drugim podejściu, którego autorką jest S. Borkowska, wskazuje się na konieczność przestrzegania następujących zasad, niezależnie od uwzględniania wpływu otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego na konstrukcję modelu motywowania:

- wielkość nagrody z tytułu pracy powinna być proporcjonalna do wymagań i efektów pracy zgodnie z prawem podziału pracy;
- sposób, forma i rodzaj motywowania oraz poziom przyznawanych nagród powinny być zróżnicowane stosownie do konkretnych oczekiwań, pragnień i aspiracji pracowników oraz celów i oczekiwań organizacji, co oznacza, że narzędzia i formy motywowania nie powinny być jednolite, lecz zróżnicowane, co najmniej w przekroju grup zatrudnienia i szczebli decyzyjnych;
- motywowanie powinno mieć charakter pozytywny, czyli wynagradzane powinny być tylko efekty dobre, lepsze od przeciętnych lub tylko najlepsze;
- częstotliwość i wysokość nagród z tytułu pracy powinny być zróżnicowane;
- podejście do motywowania powinno być kompleksowe i systemowe;
- w procesie wynagradzania powinna być zachowana niewielka odległość czasowa między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu;
- wpływ pracownika na nagradzany efekt pracy powinien być widoczny – pracownik może odpowiadać tylko za wyniki, które są od niego zależne i gdy stopień jego wpływu jest możliwy do oceny;
- pracownik powinien mieć zagwarantowany wolny wybór zachowań, a zwłaszcza nagród.

Powyższe zalecenia, należy traktować jako zasady skutecznego motywowania. Powinny być stosowane w każdej zakładowej polityce płac [3].

7.4.3 Pozapłacowe środki pobudzania motywacji

„Pułapką, w którą wpada wielu kierowników, jest myślenie, że pracowników motywują jedynie pieniądze. Chociaż są one ważnym czynnikiem motywacyjnym, nie są jedyną nagrodą pożądaną przez ludzi i możliwą do wykorzystania przez menedżerów” [12].

Istnieje wiele rodzajów wynagrodzenia, które często mają większe znaczenie niż pieniądze. „Operowanie pieniędzmi oznacza kupowanie motywacji, zaś jej kształtowanie wymaga i dobrego wynagrodzenia, i tworzenia takiej sytuacji pracy, w której naturalna skłonność ludzi do dobrej roboty mogłaby się ujawnić, rozwinąć i utrwalić. Oznacza to, że umiejętna polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi motywowania, ale bez skutecznego jej wsparcia motywatorami komplementarnymi może być mało skuteczna” [10]. Do pozapłacowych motywatorów można zaliczyć np.:

- pochwałę,
- wyrażenie uznania,
- poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności,
- przydzielenie trudniejszych zadań,
- konsultowanie decyzji,
- zasięgnięcie opinii,
- powołanie do zespołów zadaniowych.

Ważnymi motywatorami są również dobre relacje i sposób komunikowania się między przełożonymi a podwładnymi. Jeżeli te relacje są złe oraz nie ma wzajemnego zrozumienia i porozumienia, wtedy nie pomoże nawet wysoka płaca. Najważniejsze pozapłacowe motywatory można wymienić i opisać w kilku punktach.

Awans, czyli przesunięcie na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej, które jest pozytywnie oceniane przez awansowanego, stanowi ważny instrument motywowania. Pozwala on zaspokoić potrzebę uznania i korzystnej samooceny, a to z kolei zwiększa wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności osobistej i chęć osiągnięcia lepszych wyników. Awans umożliwia również podniesienie poziomu życia oraz dostęp do wyższych wartości. Podstawą awansu są przede wszystkim osiągnięte przez pracownika rezultaty takie jak np. jakość pracy czy doskonalenie kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień. Prawidłowy awans wpływa bardzo korzystnie na zachowanie pracownika i całe jego otoczenie. Zwiększa chęć i zapał do działania, daje szansę wykonywania lepszej i lepiej opłacanej pracy, skłania do doskonalenia swoich umiejętności oraz stawiania sobie i innym wyższych wymagań. Awans może być jednak również niesprawiedliwy – niszczy on wtedy tzw. morale pracowników, odbiera chęć do pracy, inicjatywy i angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa, rodzi w człowieku poczucie krzywdy, powoduje przygnębienie i frustrację, a także nasila dążenie do zmiany pracy [8]. Dlatego w każdej organizacji kwestia awansu powinna stanowić ważną i trwałą pozycję polityki kadrowej oraz rozwoju zasobów ludzkich.

Kolejnym pozapłacowym motywatorem jest partycypacja, którą można zdefiniować, jako „zwiększenie udziału i wpływu pracowników na decyzje dotyczące ich pracy i wcielanie w życie tych decyzji w miejscu pracy” [10]. Partycypacja zwiększa zainteresowanie pracowników sprawami firmy, zwiększa również wzajemne zaufanie między podwładnym a przełożonym. Wynika to z faktu, że udział pracowników w procesie podejmowania decyzji zapewnia pełniejsze zrozumienie przez nich planów, oraz większą chęć do ich realizowania. Udział załogi w zarządzaniu może przebiegać na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to uczestnictwo w procesie pracy, druga – współuczestnictwo we własności. W zależności od przedsiębiorstwa różne są proporcje w stosowaniu każdego z tych udziałów.

Bardzo ważna jest także poprawa warunków pracy. Niekorzystna sytuacja pracy implikuje niewłaściwe postawy wobec pracy i obowiązków służbowych, których końcowym wyrazem są różne zjawiska patologiczne. W dążeniu do poprawy efektywności

kierowania zespołami ludzkimi rozumianego, jako umiejętność zaspokajania w istniejących warunkach prawno-ekonomicznych aktualnych i przyszłych, socjalnych i psychicznych potrzeb pracowników, trzeba zwrócić szczególną uwagę na kształtowanie korzystnej sytuacji pracy.

Duże znaczenie mają osiągnięcia ergonomii. Współczesna ergonomia stawia sobie ambitne cele, które ściśle korespondują z radykalnie zmieniającymi się warunkami działania i wymogami stawianymi przez zarządzanie zakładowym systemom pracy. Cele te to przede wszystkim:

- dostosowanie maszyn i urządzeń, czynności i zadań do naturalnych możliwości fizycznych oraz psychicznych człowieka;
- redukcja fizycznej i psychicznej uciążliwości oraz eliminowanie wszelkich zagrożeń dla zdrowia i życia człowieka, w tym także wynikających ze zdegenerowanego środowiska naturalnego;
- zapewnienie wysokiej sprawności i niezawodności człowieka w procesie pracy, dzięki tworzeniu fizycznego i psychicznego komfortu jej wykonywania;
- wzbogacenie stanowisk pracy o wartości intelektualne i funkcje autonomiczne, zwiększające zainteresowanie pracą i poczucie odpowiedzialności za wyniki własnych działań, a także pobudzające motywację sukcesu;
- optymalne kształtowanie biologicznego i psychicznego kosztu pracy, dzięki eliminowaniu fizjologicznie zbędnych czynności, obciążeń psychicznych i emocjonalnych;
- bezpośrednie lub pośrednie przyczynianie się do racjonalnego użytkowania zdolności do pracy i zaspokajania słuszných aspiracji pracowników oraz ich rozwoju intelektualnego i fizycznego.

PODSUMOWANIE

Podsumowując należy podkreślić, że doskonalenie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie, a w szczególności tak odpowiedzialnego zadania jak tworzenie i podnoszenie poziomu motywacji do bezpiecznej pracy wśród pracowników, wymaga od zarządzających wszechstronnej i pogłębionej analizy istniejących w przedsiębiorstwie metod i stosowanych instrumentów motywowania, ich ewentualnej korekty i dostosowania do stale zmieniających się uwarunkowań technicznych, organizacyjnych oraz społecznych. Proces ten jest niezbędny do realizacji celów i misji przedsiębiorstwa, jakim jest wypracowaniem zysku przy stosowaniu bezpiecznych metod pracy.

PODZIĘKOWANIA

Artykuł jest wynikiem badań realizowanych w Instytucie Inżynierii Produkcji na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, i powstał w ramach pracy statutowej BK-214/ROZ3/2017 (13/030/BK_17/0027) nt. Sposoby i środki doskonalenia produktów i usług na wybranych przykładach.

LITERATURA

1. A. Benedikt. *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*. Wrocław: Astrum, 2002.
2. H. Bieniok i zespół. *Metody sprawnego zarządzania*. Warszawa: Placet, 2004.
3. S. Borkowska. *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN, 1985.
4. P. Forsyth. *Jak motywować ludzi*. Gliwice: Helion, 2004.
5. A. Gembalska-Kwiecień, „Metody i środki motywowania do bezpiecznej pracy”. *Zesz. Nauk. PŚl., Org. Zarz.* 2013 z. 67.
6. A. Gembalska-Kwiecień. *Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*. Gliwice: Wydaw. Politechniki Śląskiej, 2017.
7. A. Gembalska-Kwiecień. „Innovative forms supporting safe methods of work in safety engineering for the development of intelligent specializations”. *Manage. Syst. Prod. Eng.* 2016 R. 6 nr 4.
8. A. Gembalska-Kwiecień. „Development of an innovative methodology supporting project risk management in the manufacturing company of the automotive industry”. w: *6th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems. ICORES 2017*, Porto, Portugal, 23-25 February, 2017. [Dokument elektroniczny]. [B.m.]: SciTePress - Science and Technology Publications, 2017, dysk optyczny (CD-ROM).
9. B. Gliński. „Motywowanie – niedoceniona funkcja zarządzania”, *Gospodarka Planowa* nr 4, 1980.
10. J. Penc. *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2000.
11. S.P. Robbins. D.A. DeCenzo, *Podstawy Zarządzania*. Warszawa: PWE, 2002.
12. J. Reykowski. *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa: PWE, 1975.
13. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel. *Kierowanie*, przełożył A. Ehrlich, Warszawa: PWE, 1996.
14. R. Studenski. „Efektywność informacyjnych nagród i kar w aktywizowaniu Zachowania”, *Psychologia Wychowawcza* nr 1, 1970.

INSTRUMENTY POBUDZANIA MOTYWACJI

Streszczenie: *Prezentowany artykuł podejmuje temat pobudzania motywacji i instrumentów do tego wykorzystywanych. Temat ten jest istotny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ponieważ efektywny system motywowania pracowników powoduje, że pracownik uruchamia swój cały potencjał do realizacji zadań i celów organizacji, w wyniku czego przedsiębiorstwo ma większe szanse na ich osiągnięcie. W artykule przedstawiono podstawowe pojęcia i definicje motywowania, charakterystykę procesu oraz wybrane teorie motywacji. Pokazano podział motywatorów, w tym opisano płacowe oraz pozapłacowe środki pobudzania motywacji.*

Słowa kluczowe: *zarządzanie, motywacja, instrumenty motywowania, motywatory*

MOTIVATION TOOLS

Abstract: *The presented paper discusses the subject of motivation and the tools used for this purpose. This topic is important in business management because an effective motivating system makes the employee run his full potential to accomplish the tasks and objectives set by the organization, resulting in a company having a better chance of achieving them. The paper presents basic concepts and definitions of motivation, process characteristics and selected motivational theories. Additionally it shows the division of motivators, including salary and non-wage measures of motivation.*

Key words: *management, motivation, motivation tools, motivators*

Dr Anna GEMBALSKA-KWIECIEŃ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze
e-mail: Anna.Gembalska-Kwiecien@polsl.pl

Data przesłania artykułu do Redakcji: 15.05.2017
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 31.05.2017