

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW ELEMENTEM ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

MOTIVATION OF EMPLOYEES WITH ORGANIZATION

Sławomir BARTOSIEWICZ
slawomir.bartosiewicz@wat.edu.pl

Zdzisław KURASIŃSKI
zdzislaw.kurasinski@wat.edu.pl

Jacek WOŹNIAK
jacek.wozniak@wat.edu.pl

Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Logistyki
Instytut Logistyki

Streszczenie: W realizacji procesu zarządzania szczególne znaczenie ma wiedza oraz umiejętności związane z kierowaniem ludźmi. We współczesnej gospodarce rynkowej pracownicy są powszechnie uznawani za najcenniejszy zasób każdej organizacji, nie tylko komercyjnej, nastawionej na zysk, ale także i innych. Szczególne znaczenie ma zatrudnianie najlepszych specjalistów, stwarzanie im optymalnych warunków pracy oraz zatrzymanie ich w organizacji jaką jest przedsiębiorstwo. Stąd celem tego artykułu było przedstawienie problematyki motywowania pracowników w organizacji.

Abstract: In the implementation of the management process, knowledge and skills related to the management of people are of particular importance. In today's market economy, employees are widely recognized as the most valuable asset of any organization, not just for profit, but for profit. It is of particular importance to hire the best specialists, to create optimal working conditions and to keep them in the organization of the company. Hence, the purpose of this article was to present the motivation of employees in the organization.

Słowa kluczowe: motywowanie pracowników, efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim.

Key words: employee motivation, effective human capital management.

WSTĘP

Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim, a szczególnie właściwe motywowanie pracowników, jest potrzebne w każdej organizacji.

Organizację można zdefiniować jako grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów [R., W., Griffin, (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 35]. W myśl przytoczonego cytatu należy stwierdzić, że wszystkie organizacje, formalne, czy nieformalne powstają i istnieją dzięki grupie osób, między którymi tworzy się porozumienie oraz gotowość współdziałania do osiągnięcia wspólnych celów.

W ujęciu statycznym organizacja to system, na który składają się cztery podsystemy:

1. Ludzie – ich motywacje, kwalifikacje, energia, zdolności itp.
2. Zasoby materialne i niematerialne – budynki, maszyny, technologie, kapitały.
3. Struktura – zasady współdziałania, podział pracy, władzy itp.
4. Cele i zadania – cele organizacji, poszczególne zadania.

Kształtowanie organizacji w sposób świadomy i ustawiczny to praktyka zarządzania. Wg H., Fayola zarządzać to znaczy prowadzić przedsiębiorstwo dla osiągnięcia jego celu, wydobywając maksymalne możliwości ze wszystkich znajdujących się w naszej dyspozycji zasobów. Zasoby organizacji to nakłady z otoczenia, kombinacja zasobów:

- ludzkich;
- finansowych;
- fizycznych;
- informacyjnych.

Powiązanie i koordynacja tych różnych zasobów zmierza do osiągnięcia celów organizacji.

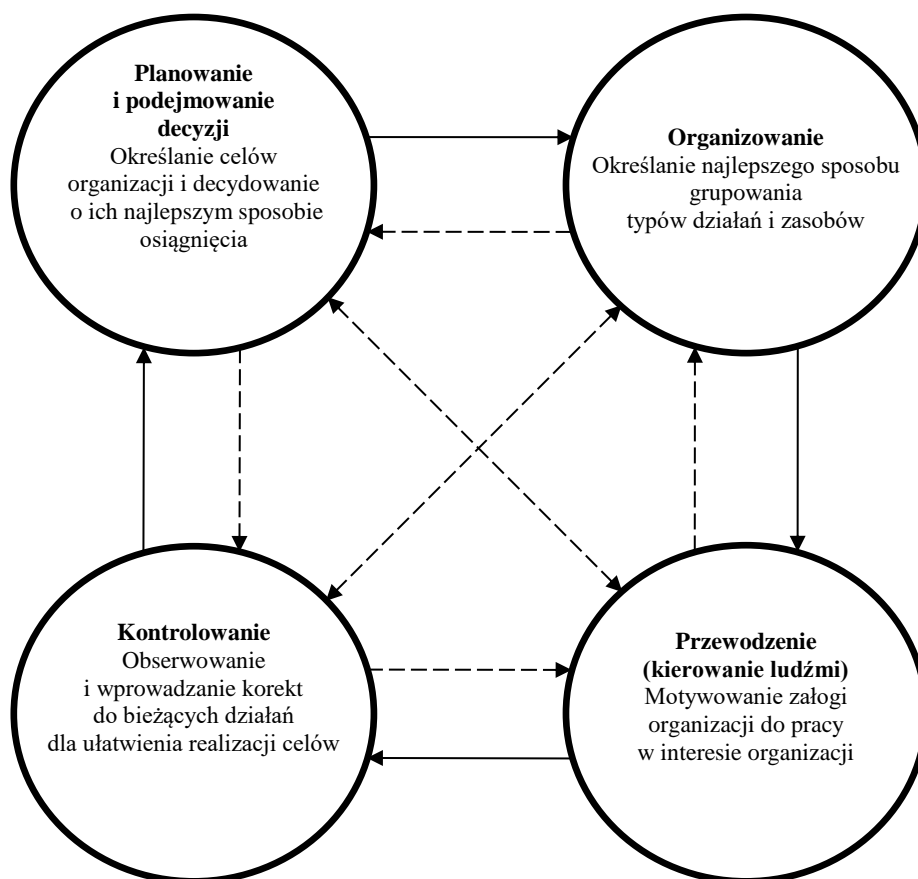
Wg M., Armstronga zarządzanie istnieje po to, aby osiągać rezultaty przez jak najlepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, finansowego i materialnego, jakim dysponuje firma. Sprawność w zarządzaniu polega na umiejętności minimalizowania kosztów nakładów zużytych na osiągnięcie celów, natomiast skuteczność na umiejętności wyboru właściwych celów. Żaden stopień sprawności nie zrównoważy braku skuteczności. P., Drucker twierdzi, że skuteczność jest kluczem do powodzenia organizacji – zanim skupimy się na sprawności, musimy mieć pewność, że robimy właściwe rzeczy [J., A., F., Stoner, R., E., Freeman, D., R., Gilbert, (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 24].

Funkcje procesu zarządzania

Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu jednoznacznie wynika, iż nie ma uzgodnionego poglądu co do rozumienia i zakresu stosowania pojęcia „zarządzanie” [B., Jamka, (2000), *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa, s. 7]. W praktyce jest ono często stosowane zamiennie z terminem „kierowanie”. Także w przypadku funkcji zarządzania można spotkać różne klasyfikacje, jednak najczęściej wyróżnia się cztery podstawowe elementy:

- planowanie;
- organizowanie;
- przewodzenie (motywowanie);
- kontrolowanie.

Podstawowe definicje i wzajemne powiązania funkcji zarządzania przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Funkcje procesu zarządzania

Źródło: R., W., Griffin, (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 40.

Należy zauważyć, że funkcje zarządzania nie zawsze pojawiają się w przedstawionej kolejności – w dowolnym momencie menedżer może jednocześnie uczestniczyć w kilku różnych typach działalności.

W **planowaniu** pierwszym krokiem jest wybór celu organizacji jako całości oraz celów częściowych dla poszczególnych jednostek i zespołów, które powinny być środkami realizacji celu głównego. Po sformułowaniu celu ustala się stopień jego osiągalności. Następnie opracowuje się warianty realizacji przedsięwzięcia i wybiera ten z nich, który najlepiej spełni oczekiwania planisty [J., Szczupaczyński, (1998), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, s. 18].

Planowanie prowadzi do stworzenia obrazu pożądaných warunków w przyszłości, przy uwzględnieniu dostępnych zasobów, poprzednich doświadczeń itp.

Organizowanie to proces podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnym członkom organizacji w taki sposób, aby mogli zrealizować jej cele. To także pozyskanie przez realizatorów niezbędnych zasobów materialnych, finansowych, informacyjnych i umiejętności niezbędnych do wykonywania przydzielonych zadań [A., Czermiński i inni, (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń, s. 92].

Szczególnie istotnym zadaniem, stanowiącym część procesu organizowania, jest dobór i kształcenie przyszłych realizatorów przedsięwzięcia.

Przewodzenie to kierowanie pracownikami, wywieranie na nich wpływu i motywowanie ich w taki sposób, aby wykonywali zadania zgodnie z oczekiwaniami. Kierowanie ludźmi (przewodzenie) obejmuje szereg różnych procesów i czynności i stanowi główny element stosunków kierownika z każdym z pracujących dla niego ludzi [J., A., F., Stoner, R., E., Freeman, D., R., Gilbert, (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 26].

Kontrolowanie to śledzenie wyników i przebiegu realizacji zadań. Obejmuje ono pomiar skutków działania, porównanie tych wielkości z normami ustalonymi na etapie planowania oraz podejmowanie działań korygujących mających przywrócić pożądane cechy procesów, stany i poziom zapasów.

Nadrzędnym celem kierownictwa każdej organizacji jest planowanie pożądanej przyszłości oraz realizacja odpowiednich zamierzeń, poprzez organizowanie. Jednakże przemyślany plan strategiczny i racjonalna struktura organizacyjna jeszcze nie gwarantują osiągnięcia założonych celów, gdyż menedżerowie muszą zachęcać i wspierać ludzi, którzy realizują założone plany i pracują wewnątrz struktury. Działania te powinny zmierzać do pobudzania i rozwijania wśród pracowników motywacji do pracy, zapału i zaangażowania dla dobra całej organizacji.

Wymienione funkcje: planowanie, organizowanie i kontrola są dzisiaj dość zgodnie wymieniane w literaturze przedmiotu jako podstawowe funkcje, elementy czy też części zarządzania. Nie ma natomiast jednomyślności co do funkcji przewodzenia. Ta funkcja jest często określana wprost jako motywowanie [T., Oleksyn, (2001), *Sztuka kierowania*, WSZiP, Warszawa, s. 15-16].

Jak słusznie zauważa S., Borkowska, motywowanie w organizacji (...) jest jedną z głównych funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontroli.

Można zaryzykować stwierdzenie, że **motywowanie to najważniejszy proces zarządzania**. Prawie wszystko zależy od ludzi, od ich postaw, zachowań i sposobów działania oraz entuzjazmu do pracy. W rezultacie wszystkie metody zarządzania sprowadzają się do umiejętnego motywowania.

Charakterologia motywacji i motywowania pracowników

Motywacja jest pojęciem nie do końca jednoznacznym i zrozumiałym. Przez lata doczekała się wielu interpretacji, jak dotąd nie znaleziono jednej, uniwersalnej definicji. Taki stan rzeczy wynikać może przede wszystkim z istnienia ogromnej liczby czynników, które wpływają na ludzi oraz na kształtowanie środowiska ich życia i pracy.

Termin „motywacja” pochodzi z języka łacińskiego od słowa *movere*, co oznacza poruszać się, wprawiać w ruch. Pod względem etymologicznym motywacja jest ściśle powiązana z energią, pobudzaniem do działania [J., Sikora, (2007), *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, s. 7].

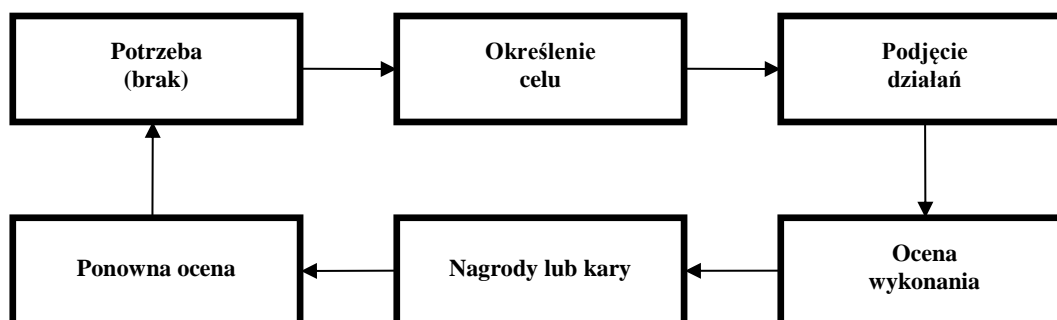
Pojęcie zachowania motywowanego stosuje się do wszystkich jego form, dzięki którym jednostka lub grupa usiłuje osiągnąć swój cel (cele). Zachowanie motywowane jest trwale skierowane ku jakiemuś celowi i pochodzi z pewnego stanu organizmu, podtrzymującego takie dążenie. Psychologowie społeczni używają określenia motyw wtedy, gdy pewien stan mobilizacji energii łączy się z celem, ku któremu energia ta jest skierowana.

Według J., Reykowskiego, motywacja to ogół motywów, a motyw to przyczyna, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób. Mówiąc inaczej, motyw to powód, dla którego coś robimy, to wewnętrzna podnieta, skłaniająca do działania. U podstaw motywów znajdują się potrzeby, które warunkują zachowanie człowieka zmierzające do ich zaspokojenia. Zatem motywację można określić jako zestawienie wielu pojedynczych motywów, które pobudzają do działania i ukierunkowują dążenie jednostki do realizacji założonych (określonych) celów.

Podobnie motywację określa S., Borkowska, według której efekty pracy zależą od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych odpowiednią motywacją, wolą i chęcią działania [S., Borkowska, (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, s. 9]. Autorka czynnikiem „chcieć” określa motywację jako ogół motywów, które wpływają na decyzje człowieka o zachowaniu, podjęciu tego zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku.

W literaturze wymienia się trzy składniki motywacji: kierunek – co stara się zrobić dana osoba, wysiłek – jak bardzo się stara, wytrwałość – jak długo się stara. Wymienione składowe pozwalają zdefiniować motywację jako zachowanie ukierunkowane na cel [M., Armstrong, (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 106-107].

Ludzie silnie motywowani mają skonkretyzowane cele, a ich poczynania prowadzą do ich osiągnięcia. Zrozumienie sposobu pojawiania się motywowanego zachowania przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Proces powstawania motywacji

Źródło: H., Januszek, J., Sikora, (2000), *Socjologia pracy*, AE w Poznaniu, Poznań, s. 170.

Na podstawie przedstawionego schematu można stwierdzić, że motywacja do pracy powstaje w wewnętrznym procesie, w którym pracownik [H., Januszek, J., Sikora, (2000), *Socjologia pracy*, AE w Poznaniu, Poznań, s. 169-170]:

- uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby;
- określa cele, rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia;
- podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów;
- osiąga określony poziom wykonania zadań, który jest oceniany;
- otrzymuje nagrody, które zaspokajają jego potrzeby;
- ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych lub modyfikacji istniejących potrzeb.

Znając i rozumiejąc proces motywacji, przełożeni muszą mieć na uwadze to, iż każdy pracownik ma własne potrzeby, oczekiwania i cele, jak również różne wizje realizacji tych zamierzeń.

Rodzaje motywacji

Motywacja w pracy może powstawać na wiele sposobów, w których ludzie sami znajdują motywację do wykonywania pracy zaspokajającej ich potrzeby lub jak to jest najczęściej, są motywowani poprzez zarządzanie odpowiednimi bodźcami. Pozwala to wyróżnić dwa rodzaje motywacji [M., Armstrong, (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 109]:

- **motywację wewnętrzną** – określone zachowanie ludzi pojawia się pod wpływem samoczynnych bodźców (np. interesująca, inspirująca praca, poczucie odpowiedzialności), które wytyczają określone działanie;
- **motywację zewnętrzną** – obejmującą działania przełożonych mające pobudzać motywację pracowników (np. formy wynagrodzeń, możliwość awansu, pochwały, czy też formy kary).

Należy zauważyć, że czynniki wywołujące motywację wewnętrzną odnoszą się do cech wrodzonych człowieka, a nie narzuconych z zewnątrz. Dlatego mają głęboki i długotrwały wpływ na pracę jednostki. Z kolei stosując motywację zewnętrzną przełożeni mogą uzyskiwać natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, jednakże skutki tego zachowania z reguły nie będą trwałe długo.

Motywację można pobudzać na wiele sposobów: zagrażając temu, co człowiek już osiągnął lub tworząc warunki umożliwiające pełniejsze urzeczywistnianie celów pracownika. Tak pobudzana motywacja prowadzi do powstawania:

- motywacji negatywnej – opierającej się na obawie (lęku), która pobudza do pracy poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia;
- motywacji pozytywnej – polegającej na stwarzaniu pracownikowi możliwości urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy.

W praktyce kierowania ludźmi bodźce ujemne są niestety dość często stosowane. Poczucie zagrożenia szybko wyzwała silne dążenia i generuje więcej energii. Poza tym tak pobudzona motywacja jest mniej kosztowna – łatwiej jest zagrozić pracownikowi utratą już posiadanych korzyści, niż stworzyć nadzieję na otrzymanie czegoś, co dodatkowo pociąga za sobą zobowiązanie dotrzymania obietnicy.

Obawa przed sankcjami, czyli motywacja negatywna, wywołuje pewne „spustoszenia” w osobowości pracownika, polegające na obniżeniu poczucia własnej wartości, przyjmowaniu postawy defensywnej oraz spadku ambicji. W rezultacie pracownik skupia się tylko na tym, aby zminimalizować potencjalne straty. Nie stara się o to, aby jak najlepiej wykonać zadania, a jego poczynania są skierowane ku zaspokojeniu oczekiwań przełożonych.

Zupełnie odwrotnie jest w przypadku stosowania motywów pozytywnych. Powodują one większą aktywizację pracownika, pełniejsze wykorzystanie jego możliwości. Człowiek dąży do czegoś, co w jego oczach jest godne pożądanego. Im bardziej jest przeświadczony o realności dawanych obietnic, tym bardziej uważa, że sukces jest możliwy do osiągnięcia.

Reasumując, w pobudzaniu pracowników do działań powinna zdecydowanie przeważać motywacja pozytywna, wspierana bodźcami negatywnymi tylko w konkretnych sytuacjach.

Istota motywowania

Z pojęciem motywacji do pracy nierozdzielnie związany jest termin „**motywowanie**”. Najprościej ujmując, jest to kierowanie motywacją w praktyce.

Przebieg motywowania S., Borkowska definiuje jako ...proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia

celów motywującego. Inaczej mówiąc, motywowanie to kojarzenie celów (wartości) indywidualnych pracowników z celami motywującego, którym na ogół jest przełożony.

Ewolucja podejść do motywacji pracowników

Motywacja do pracy była jednym z najwcześniejszych zagadnień, z którymi zmierzali się teoretycy i praktycy zarządzania. Rozwój poglądów miał różnoraki przebieg, który zaowocował w postaci trzech podejść:

- tradycyjnego;
- stosunków międzyludzkich;
- zasobów ludzkich.

Podejście tradycyjne

Model tradycyjny (taylorizm) dominował w zarządzaniu organizacjami od końca XIX wieku do połowy lat 30-tych XX wieku. Założenia tego modelu zostały scharakteryzowane w pracach Fredericka Taylora i innych przedstawicieli „naukowego zarządzania”. Taylor wyznawał pogląd, że pieniądź jest głównym, powszechnym czynnikiem motywacyjnym, a sama praca jest obca naturze człowieka, jest wręcz traktowana jako „zło konieczne”. Natomiast problem nieefektywnej produkcji widział jako problem kierownictwa, a nie pracowników [M., Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A., Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 206].

Takie podejście wynikało z dość specyficznego postrzegania natury ludzkiej. Zakładano, że ludzie są leniwi, nie mają jasno sprecyzowanych celów ani zainteresowań, a dochód pieniężny jest dla nich ważniejszy od charakteru wykonywanej pracy. W ślad za tym uważano, że pracownicy będą gotowi wykonać każdą pracę, jeżeli będą odpowiednio opłacani. Natomiast osiągnięcie odpowiedniej wydajności miało zależeć od stworzenia odpowiednich systemów wynagrodzenia, zgodnie z zasadą, im więcej produkują, tym więcej zarabiają. Rola kierownika miała polegać na ustanawianiu reguł i procedur roboczych oraz nadzorowaniu i kontroli podwładnych.

Założenia koncepcji „człowieka ekonomicznego” często były skuteczne, przede wszystkim w czasach Taylora. Z biegiem czasu taylorizm stał się uniwersalną filozofią organizacji. Z niego też wywodzi się większość rozwiązań praktycznych w dziedzinie organizacji i kierowania, sprowadzających motywację do stosowania wyłącznie zachęt płacowych. Jednakże pomimo tego, że wynagrodzenie jest nadal głównym motywatorem, nowsze teorie traktują motywacyjną rolę wynagrodzeń jako bardziej złożoną oraz dowodzą, że również inne czynniki wywierają wpływ na decyzje o stopniu zaangażowania pracownika. W dzisiejszym świecie taylorizm, mimo swej „uniwersalności”, jest koncepcją

zdezaktualizowaną, wchodzącą w sprzeczność z potrzebami i oczekiwaniami współczesnego człowieka, a także i przedsiębiorstwa.

Podejście od strony stosunków międzyludzkich

Model stosunków współdziałania to efekt badań Eltona Mayo i jego współpracowników z Uniwersytetu Harvardzkiego. Efektem tych badań było stwierdzenie, że ważne są stosunki międzyludzkie w pracy i że nuda oraz powtarzalność zadań same z siebie ograniczają pracę [K., Piotrkowski, M., Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Bellona, Warszawa 2000, s. 39].

Tym samym zalecano kierownikom takie motywowanie pracowników, które będzie uwzględniało zaspokajanie ich potrzeb społecznych oraz zapewniało im poczucie osobistej przydatności i znaczenia dla firmy.

Konsekwencją takich założeń było nowe spostrzeżenie pracownika - jako „człowieka społecznego”. Stało się oczywiste, że pracownik w zakładzie pracy to nie tylko relacje o charakterze służbowym, ale także nawiązywanie kontaktów towarzyskich, tworzenie małych, nieformalnych grup. To z kolei mogło mieć wpływ na psychikę i zachowania pracownika oraz na jego motywację. Pracownik świadomy swych więzi społecznych, przynależący do grupy, reaguje intensywniej na bodźce. W efekcie pracownikom pozostawiono pewien zakres samokontroli i samokierowania w rutynowych sprawach. Zapewniono większy przepływ informacji o zamiarach kierownictwa oraz o funkcjonowaniu zakładu pracy. Zakładano, że poczucie ważności oraz współuczestnictwo zaspokoi priorytetowe potrzeby społeczne pracowników, czego następstwem będzie silniejsza motywacja do dobrej pracy.

Współczesnym spadkiem tego modelu są skrzynki wniosków, mundury firmowe, biuletyny wewnętrzne oraz uczestnictwo pracowników w procesie oceny efektywności.

Przeciwnicy modelu stosunków współdziałania wskazywali na podstawową wadę tego modelu - zbyt daleko posunięty „psycholizm” w zarządzaniu. Uważali, że trudności i problemy, jakie zdarzają się w przedsiębiorstwie, nie mają związku z osobowością pracownika czy też z konfliktami społecznymi, lecz wynikają przede wszystkim z nieodpowiedniej polityki i organizacji przedsiębiorstwa.

Podejście od strony zasobów ludzkich

Model zasobów ludzkich opiera się na kilku podstawowych założeniach o naturze ludzkiej, który zakłada, że:

- ludzie chcą wnieść swój wkład w wykonywaną pracę i w efekcie traktuje się ich za „wstępnie umotywowanych” do działania;
- praca niekoniecznie musi być nieprzyjemna;

- pracownicy są zdolni podejmować znaczące i racjonalne decyzje dotyczące ich pracy oraz że pozwolenie na większą swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracownika leży w najlepszym interesie organizacji.

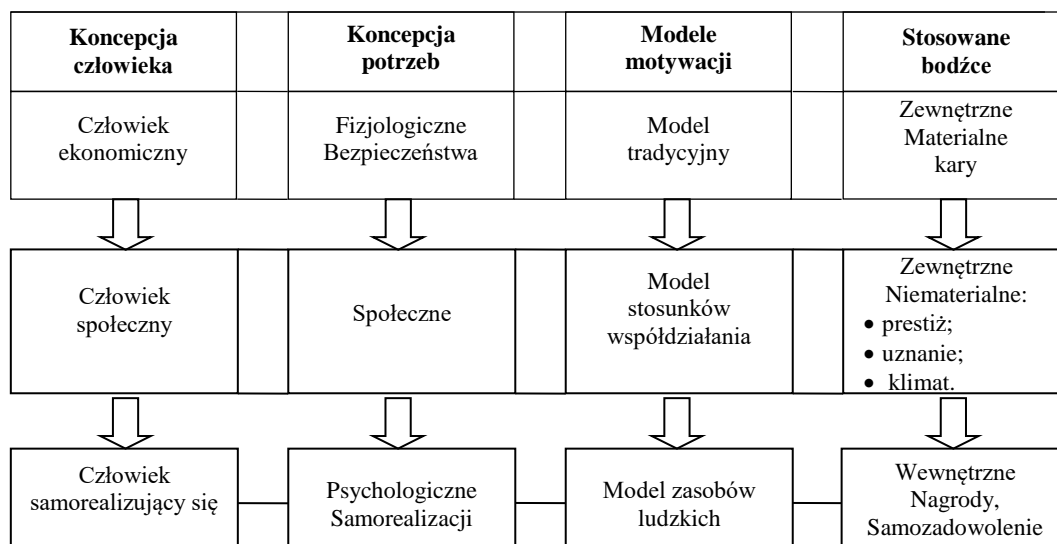
W rezultacie dzięki zwiększonej samokontroli, kierowaniu oraz wykonywaniu bardziej znaczących zadań można w dużym stopniu sprecyzować poziom zadowolenia pracownika.

Inaczej mówiąc, efektywna i odpowiedzialna praca prowadzi do satysfakcji, a nie odwrotnie, jak zakładano w modelu stosunków współdziałania, gdzie zadowolenie było punktem wyjścia do dobrej pracy. W człowieku odpowiedzialnym za swe własne działania, czyli za coś, co jest całkowicie od niego zależne, powstaje zachęta i mobilizacja do kreatywnego działania.

Omawiane podejście traktuje pracownika jako jednostkę motywowaną przez wieloaspektowy zestaw czynników, np. potrzeba afiliacji, osiągnięć, pieniądze, chęć wykonywania odpowiedzialnej pracy. Zakłada się różnorodność natury ludzkiej, zwracając uwagę na potencjalne możliwości, które drzemą w pracownikach i które powinny być jak najlepiej rozpoznane i wykorzystane przez przełożonych. Jednym z głównych zadań do wykonania przez motywującego, jest udzielanie pomocy pracownikom w realizowaniu ich osobistych celów, powiązanych z celami organizacji.

W modelu zasobów ludzkich istotny staje się większy udział pracowników w podejmowaniu decyzji oraz zwiększona autonomia przy wykonywaniu zadań. Dlatego, przeciwnie do modeli tradycyjnego i stosunków międzyludzkich, w usposobieniu przełożonych nie leży manipulowanie pracownikami, aby akceptowali władzę zwierzchnika i realizowali jego cele, ale tworzenie warunków, w których pracownicy mogą osiągać własne cele jednocześnie z realizacją celów organizacji.

Rysunek 3 stanowi podsumowanie przedstawionych poglądów oraz punkt wyjścia do teorii motywacji do pracy, przedstawionych w dalszej kolejności.



Rysunek 3. Zależności pomiędzy koncepcjami człowieka, a jego potrzebami motywacji i stosowanymi bodźcami

Źródło: A., Czermiński i inni, (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń, s. 119.

Teorie motywacji do pracy

Teorie motywacji dotyczą przede wszystkim uwarunkowań motywacji, modeli motywacji, sposobów badania i stymulowania motywacji, związku motywacji z innymi procesami psychicznymi, różnych aspektów procesu motywacyjnego [J., E., Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk 2004, s. 235].

W wyniku wieloletnich badań powstały liczne teorie starające się wyjaśnić powstawanie motywacji do pracy. Ze względu na mnogość i różnorodność czynników motywacyjnych jak dotąd nie sprecyzowano jednej, wyczerpującej koncepcji. Z reguły teorie te dzieli się na trzy podstawowe grupy:

- teorie treści (potrzeb);
- teorie procesu;
- teorie wzmocnienia.

Teorie treści - potrzeb

U podłoża teorii potrzeb tkwi założenie, że energia i kierunek działania, a także wytrwałość w dążeniu do celu wynikają z potrzeb. Odrzucając myśl, że z każdym zachowaniem wiąże się jakiś instynkt, zwolennicy teorii potrzeb twierdzą, że rodzi się z pewnym zestawem potrzeb, które można modyfikować za pomocą uczenia się [R., E., Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s.

30]. Wśród teorii potrzeb wyróżnia się: teorię hierarchii potrzeb A., Masłowa, teorię ERG C., Alderfera, dwuczynnikową teorię motywacji F., Herzberga, teorię potrzeby osiągnięć D., McClellanda [K., Piotrkowski, M., Świątkowski, (2000), *Kierowanie zespołami ludzi*, Bellona, Warszawa, s. 40].

Teoria hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa

Maslow przedstawił podstawowe potrzeby człowieka w postaci piramidy hierarchii, w której zaspokojenie potrzeb niższego rzędu jest warunkiem rozwoju i zaspokojenia potrzeb bezpośrednio wyższych w hierarchii. Potrzeby już zaspokojone nie motywują do działania, tym samym uwaga jednostki skupia się na nowych, niezaspokojonych potrzebach o większej wartości.

Potrzeby fizjologiczne dotyczą przetrwania i biologicznego funkcjonowania (np. głód, pragnienie, żywność, sen). W organizacji potrzeby te są zaspokajane przez środowisko pracy i podstawowe wynagrodzenie. Potrzeby bezpieczeństwa to potrzeby stabilizacji psychicznej i emocjonalnej (np. pewności, opieki, utrzymania zdrowia). W miejscu pracy potrzeby te mogą być zaspokajane np. przez ciągłość pracy, system emerytalny. Potrzeby przynależności obejmują procesy społeczne (np. poczucie akceptacji). W odniesieniu do pracy to np. przynależność do zespołu, przyjaźnie między pracownikami. Potrzeby szacunku – czyli np. uznania, osiągnięć, władzy, prestiżu. Ich zaspokojenie poprzez pracę to np. otrzymywanie nagród, ciekawe zadania. Potrzeby samorealizacji to dążenia jednostki do wykorzystania swoich możliwości, uzdolnień, zainteresowań. Spełnieniem tych potrzeb jest np. ambitna, inspirująca praca.

Zaproponowana przez Masłowa koncepcja hierarchii potrzeb została przyjęta przez wielu menedżerów. Jednakże liczne badania ujawniły jej słabości i braki, w których wskazywano, że nie zawsze u pracowników występuje pięć poziomów potrzeb (np. w biednych społeczeństwach) oraz nie zawsze kolejność ich występowania odpowiada kolejności zaproponowanej przez Masłowa.

Teoria ERG jest modyfikacją teorii Masłowa, stworzoną przez Clayтона Alderfera, która wyróżnia trzy podstawowe potrzeby [D., P., Schultz, S., E., Schultz, *Psychologia, a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 284]:

- istnienia (*existence*);
- więzi społecznych (*relatedness*);
- wzrostu (*growth*).

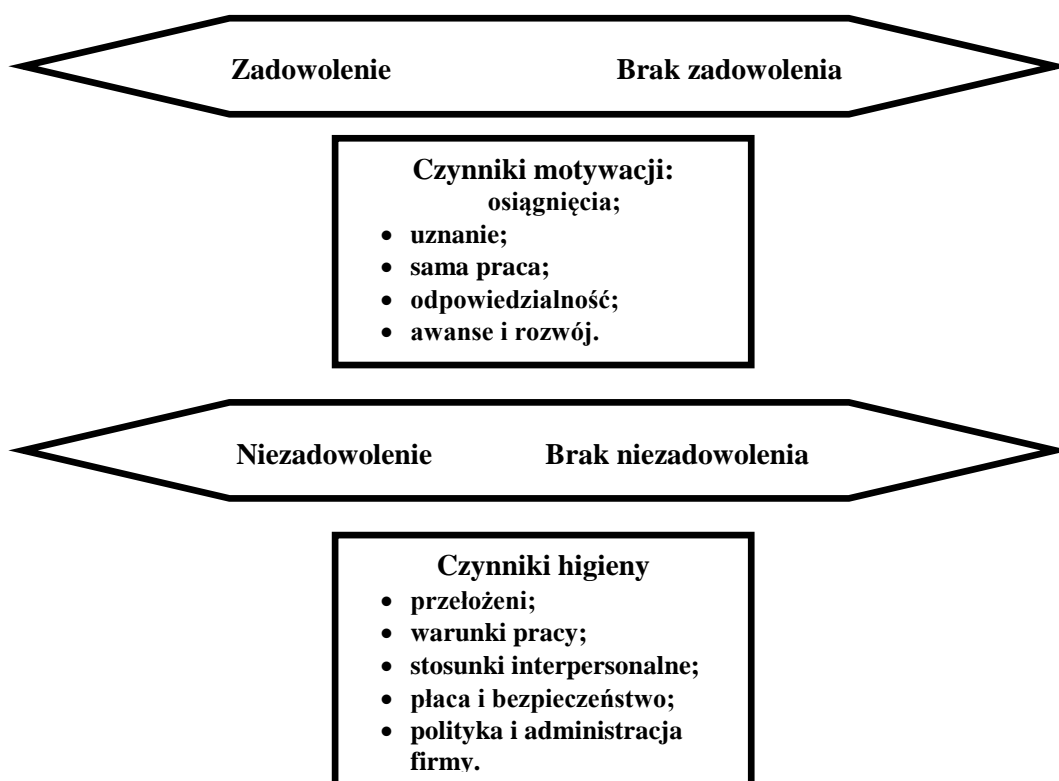
Potrzeby istnienia to potrzeby egzystencji, czyli fizycznego przetrwania. Jest to najniższy poziom potrzeb, odpowiednik potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa

u Masłowa. W pracy zaspokajane są dzięki wynagrodzeniu, świadczeniom dodatkowym, pewności pracy. Potrzeby więzi społecznych obejmują relacje międzyludzkie, czyli np. przynależność do grupy, poczucie szacunku, uznania. Podobnie jak u Masłowa, mogą być zaspokajane w pracy poprzez kontakty towarzyskie ze współpracownikami itp. Potrzeby wzrostu to inaczej potrzeby rozwoju – indywidualnego rozwijania się i doskonalenia, zaspokajane w pracy przez maksymalne wykorzystywanie swych zdolności, wiedzy czy też umiejętności. Odpowiadają potrzebom szacunku i samorealizacji u Masłowa.

Pomimo wielu podobieństw, przede wszystkim w sposobie zgrupowania potrzeb, teoria ERG Alderfera i koncepcja Masłowa to dwie różne teorie [L., Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne*, (2002), PWN, Warszawa – Kraków, s. 42]. Po pierwsze, Alderfer nie uporządkował potrzeb hierarchicznie. Sugerował, że działanie jednostki może być wywołane równocześnie przez wszystkie kategorie potrzeb, tym samym zaspokojenie jednych potrzeb nie pociąga za sobą automatycznie pojawienia się potrzeb wyższych. Po drugie, w teorii ERG pojawiają się dwa nowe składniki - frustracji i regresji. Tych elementów brakuje w teorii Masłowa, który twierdził, że jednostka będzie pozostawać na danym poziomie hierarchii tak długo, aż potrzeby zostaną zaspokojone. Natomiast Alderfer zakładał, że jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, to człowiek będzie odczuwał frustrację, wróci na niższy poziom i ponownie zacznie szukać sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.

Dwuczynnikowa teoria motywacji, autorstwa Fredericka Herzberga, wyjaśnia motywację i satysfakcję z pracy w kategoriach wykonywanych zadań oraz właściwości środowiska pracy. Według Herzberga istnieją dwie grupy czynników motywujących, rysunek 4:

- czynniki satysfakcji (motywatory);
- czynniki higieny.



Rysunek 4. Dwuczynnikowa teoria motywacji

Źródło: R., W., Griffin, (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 465.

Motywatory to wewnętrzne właściwości pracy, które motywują do dobrego wykonywania zadań. Obejmują indywidualną odpowiedzialność, osiągnięcia, dokonania, uznanie ze strony organizacji, itp. Jeżeli wykonywana praca będzie miała takie właściwości, rezultatem będzie wysokie zadowolenie z pracy. Druga grupa - czynniki higieny – wywołują niezadowolenie z pracy. Są zewnętrzne wobec zadań stanowiska pracy i obejmują takie właściwości środowiska, jak polityka firmy, zarządzanie, relacje z przełożonymi, warunki pracy, wynagrodzenie. Niezadowolenie z pracy jest wynikiem negatywnej oceny czynników higieny. Jednakże w przypadku pozytywnej oceny, efektem niekoniecznie będzie satysfakcja, a po prostu brak niezadowolenia.

Na podstawie swych obserwacji Herzberg stwierdził, że proces motywowania składa się z dwóch etapów. W pierwszym przełożeni muszą zapewnić podwładnym na odpowiednim poziomie czynniki higieny (np. bezpieczna praca, odpowiednia płaca). Nie pobudzą w ten sposób motywacji, sprawią jedynie, że pracownicy nie będą czuli niezadowolenia. Dlatego kierownicy powinni przejść do etapu drugiego, czyli dać pracownikom możliwość odczucia takich czynników motywacyjnych jak wola osiągnąć i uznania. Wynikiem takiego podejścia powinien być wyższy poziom zadowolenia i motywacji.

Teoria potrzeby osiągnięć Davida McClellanda koncentruje się na potrzebie osiągnięcia czegoś, dobrego wykonywania pracy i chęci bycia najlepszym.

McClelland zakładał, że zachowanie ludzi różni się natężeniem, z jakim rozmaite motywy dominują w ich zachowaniu. Także sama potrzeba może być wyuczona i nie wyuczona. U osób, które początkowo słabo odczuwają potrzebę osiągnięć, pod wpływem odpowiednich oddziaływań można nasilić natężenie odczuwania tej potrzeby. Twierdził, że każdy człowiek odczuwa wszystkie trzy potrzeby, ale w każdym zakładzie pracy można znaleźć pracowników, u których jedna z tych potrzeb dominuje. Takim pracownikom należy też przydzielać odpowiednie role zawodowe, sprzyjające osiągnięciu celów firmy.

Teorie procesu

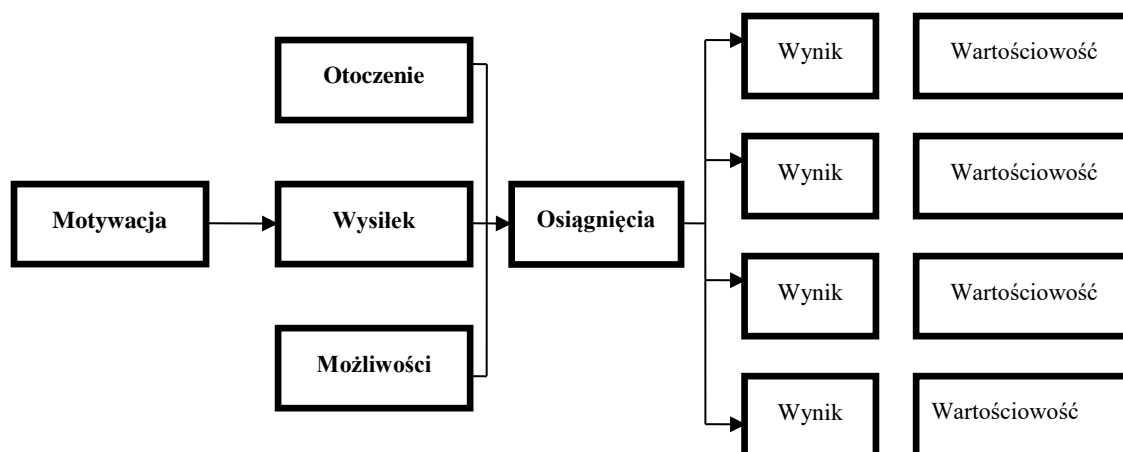
Teorie procesu nie zajmują się tym, co wyzwała motywację, lecz koncentrują się na tym, „jak” się motywuje. Wyjaśniają, w jaki sposób działania motywacyjne mogą być uruchamiane, ukierunkowywane, podtrzymywane i wygaszane. Do najbardziej znanych teorii motywowania od strony procesu należą: teoria wyznaczania celów, teoria oczekiwanej wartości oraz teoria sprawiedliwości.

Teoria wyznaczania celów wg. Edwina Locke’a skupia uwagę na procesie wyznaczania samych celów. Opiera się na założeniu, że podstawowym źródłem motywacji jest pragnienie osiągnięcia konkretnego celu. Oznacza to, że człowiek ma motywację do działania, jeżeli jego sposób postępowania zaprowadzi go do osiągnięcia zamierzonego celu, który jest przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia.

W praktyce kierowania ludźmi należy mieć na uwadze dwie ważne kwestie. Po pierwsze, pracownicy muszą akceptować wyznaczone cele. W miarę możliwości powinni brać udział w procesie ustanawiania celów, dzięki temu prawdopodobieństwo ich sprzeciwu na wyznaczanie wyższych celów będzie znacznie niższe. Po drugie, trudne cele nie mogą być zbyt wygórowane co do możliwości ich osiągnięcia. Jeżeli tak będzie, to pracownicy uznają ich wykonanie za niemożliwe.

Istotą **teorii oczekiwanej wartości**, wg. Victora Vrooma, jest założenie, że ludzie podejmują wybory oparte na oczekiwaniu, że po konkretnych zachowaniach nastąpią określone nagrody [D., P., Schultz, S., E., Schultz, (2002), *Psychologia, a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 291].

W myśl tej teorii, ludzie będą motywowani do intensywnej pracy, jeśli będą oczekiwali, że ich wysiłki doprowadzą do pewnych pozytywnych efektów, np. wzrostu wynagrodzenia, czy awansu. Te wyniki będą z kolei punktem wyjścia do osiągnięcia innych pożądaných wyników. Podstawowy model oczekiwań przedstawia rysunek 5.



Rysunek 5. Model motywowania oparty na oczekiwaniach

Źródło: R., W., Griffin, (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 470.

W modelu tym motywacja prowadzi do wysiłku, który w połączeniu ze zdolnościami (możliwościami) pracownika oraz warunkami otoczenia, prowadzi do konkretnych osiągnięć w pracy. Osiągnięcia dają różne wyniki, a z każdym z nich wiąże się pewna wielkość nazywana wartościowością.

Zgodnie z powyższym modelem, przełożony musi zrozumieć, czego pragną pracownicy, by wpłynąć na ich zachowanie.

Podstawowa idea **teorii sprawiedliwości** zakłada, że główną potrzebą pracowników jest sprawiedliwa ocena ich nakładów osobistych do pracy, wyrażająca się adekwatnym do tych nakładów wynagrodzeniem [Kozioł L., (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków, s. 48].

Sprawiedliwość to porównanie traktowania danej osoby z innymi osobami, oparte na zasadzie równości. Zgodnie z tą tezą, ile razy jednostka czuje się oceniona niesprawiedliwie, tyle razy zmierza przez swoje zachowanie do zmniejszenia subiektywnie odczuwanej niesprawiedliwości traktowania w stosunku pracy.

Sytuacja, w której jednostka ma poczucie nadmiernego, jak i zbyt niskiego wynagradzania jej wkładu pracy motywuje ją w kierunku usunięcia tej nierówności.

Zaletą tej teorii jest fakt, że uświadamia się przełożonym, iż pracownikom powinno zapewnić się poczucie sprawiedliwego traktowania.

Teorie wzmocnienia

Teoria wzmocnienia określana też jako teoria wzmocnienia pozytywnego lub modyfikacji zachowań, wywodzi się z koncepcji wg B., F., Skinnera. W teorii tej przyjmuje się założenie, że ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się

w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi.

Zgodnie z tym poglądem zachowanie danej osoby wobec konkretnej sytuacji lub bodźca prowadzi do określonych skutków. Jeżeli skutki te będą pozytywne (np. nagroda), osoba ta w przyszłości zareaguje podobnie na daną sytuację, natomiast jeśli negatywne (np. kara) – prawdopodobieństwo powtórzenia się takich zachowań jest mniejsze. Wnioski te doprowadziły do opracowania technik zmieniania postępowania ludzi, znanych jako „modyfikacje zachowań”.

Istnieją cztery powszechnie stosowane techniki modyfikacji zachowań [J., A., F., Stoner, R., E., Freeman, D., R., Gilbert, (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 444]:

- wzmocnienie pozytywne;
- unikanie;
- wygaszanie;
- karanie.

We wzmocnieniu pozytywnym przełożeni zachęcają pracowników do dobrej pracy stosując pozytywne skutki, takie jak np. pochwała, awans, podwyżka płacy. Te formy uznania będą skłaniały pracowników do powtarzania z przeszłości zachowań, które przyniosą takie nagrody. W unikaniu również wzmacnia się pożądane zachowanie. Pracownicy tak zmieniają swoje zachowanie, aby uniknąć nieprzyjemnych konsekwencji (np. krytyki) związanych z postępowaniem odmiennym od pożądanego. Wygaszanie jest wykorzystywane przede wszystkim do osłabiania niepożądanych zachowań, w tym również do zachowań niegdyś nagradzanych. Polega na ignorancji, niedostrzeganiu pewnych zachowań, co sprawi, że niepożądane zachowanie będzie coraz słabsze, aż w końcu zaniknie. Karanie jest radykalnym środkiem zmiany zachowania, przynoszącym natychmiastowe skutki.

W ramach teorii wzmacniania motywacji istotną sprawą jest zbiór reguł stosowania technik modyfikacji zachowań [J., Sikora, (2000), *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, s. 47-48]:

1. Nie nagradzać wszystkich jednakowo, skuteczność wzmacniania zachowań zależy od dostosowania nagród do efektywności.
2. Brak reakcji także może modyfikować zachowania. Na przykład brak pochwały dla pracownika, gdy na to zasługuje, może sprawić, że następnym razem jego wyniki będą słabsze.

3. Ustalenie norm efektywności, jeśli podwładni będą wiedzieli, od czego zależy nagroda, zmienia sposób wykonywania swojej pracy.
4. Pracownicy muszą wiedzieć, co robią źle, jakie ich zachowania są niepożądane.
5. Nie karać w obecności innych, publiczna nagana upokarza pracownika.
6. Sprawiedliwość, niedostateczne lub nadmierne nagradzanie podwładnych zmniejsza wzmacniający efekt nagród.

Przedstawione teorie motywacji wskazują na różnorodne wartości będące istotnymi uwarunkowaniami procesów motywacyjnych. Każdy przełożony powinien mieć świadomość, za pomocą jakich oddziaływań może wpływać na motywację swoich podwładnych.

Podsumowanie

Pracownicy są najcenniejszym zasobem każdej organizacji, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności. Siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań jest motywacja, niezbędny i jeden z najważniejszych czynników wzrostu efektywności i zaangażowania w pracę.

Motywowanie do pracy jest jedną z funkcji zarządzania organizacją. Polega ono na bezpośrednim włączaniu pracowników w nurt działalności przedsiębiorstwa i zapewnieniu niezbędnego zaangażowania zatrudnionych w pracę i obowiązki z myślą o możliwie najlepszym wykorzystaniu ich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa. Motywowanie powinno także sprzyjać realizacji celów, jakie stawiają przed sobą pracownicy.

Ciągłe i skuteczne motywowanie pracowników jest jednym z podstawowych warunków funkcjonowania każdej organizacji. Skuteczność motywowania zależy od odpowiednio dobranych środków motywowania. Środki te stanowią składniki sytuacji motywacyjnej i kształtują zachowania pracowników. Poznanie motywacji pracowników oraz czynników, które w sposób największy ją determinują, jest jednym z najważniejszych zadań każdego pracodawcy.

BIBLIOGRAFIA

1. M., Armstrong, (2009), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. M., Armstrong, (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
3. N., Chmiel, (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
4. A., Czermiński i inni, (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.

5. M., Dołhasz, J., Fudaliński, M., Kosała, H., (2009), *Smutek Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategii-zastosowania*, PWE, Warszawa.
6. R., E., Franken, (2005), *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
7. R., W., Griffin, (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
8. B., Jamka, (2000), *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa.
9. H., Januszek, J., Sikora, (2000), *Socjologia pracy*, AE w Poznaniu, Poznań.
10. M., Juchnowicz, (2002), *Motywowanie w toku pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A., Sajkiewicz, Poltext, Warszawa.
11. J., E., Karney, (2004), *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk.
12. L., Kozioł, (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków.
13. T., Majewski, (2002), *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, AON, Warszawa.
14. T., Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, (2001), Warszawa.
15. K., Piotrkowski, M., Świątkowski, (2000), *Kierowanie zespołami ludzi*, Bellona, Warszawa.
16. D., P., Schultz, S., E., Schultz, (2002), *Psychologia, a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
17. J., Sikora, (2000), *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
18. J., A., F., Stoner, R., E., Freeman, D., R., Gilbert, (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
19. *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A., Sajkiewicz, (2002), Poltext, Warszawa.
20. J., Szczupaczyński, (1998), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.