

Agnieszka Chabowska-Litka *  <https://orcid.org/0000-0002-6521-4443>
e-mail: litkaa@wp.pl

Joanna Werner **  <https://orcid.org/0000-0001-8107-7330>
e-mail: joana10@op.pl

Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_01ac1jw

Motywowanie pracowników jest jedną z fundamentalnych funkcji efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w każdej organizacji i obecnie jest warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa, a jakość potencjału ludzkiego to podstawowy czynnik decydujący o pozycji na rynku. Niewątpliwie właściwy i skuteczny system motywacyjny to dobra inwestycja, ponieważ praca odpowiednio zmotywowanego pracownika staje się bardziej efektywna, co ma wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie istoty, narzędzi i systemów oraz roli motywacji w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji.

Słowa kluczowe: motywacja, zarządzanie, kapitał ludzki, organizacja

Wstęp

Zmieniające się warunki otoczenia stworzyły nową generację zarządzania, która ma zwracać uwagę na kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik kreowania konkurencyjnej przewagi rynkowej. Głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest staranny dobór ludzi na stanowiska pracy, właściwa selekcja pracowników i planowanie ich rozwoju. Strategie organizacji i wszystkie jej cele realizowane są przez ludzi, zatem jest to najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim daje organizacji możliwość realizacji założonych celów i zdobycia silnej pozycji na

* Dr Agnieszka Chabowska-Litka – Wszechnica Polska Szkoła Wyższa w Warszawie.

** Dr Joanna Werner – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

rynku. Osiągnięcia te zależą w dużym stopniu od odpowiedniej motywacji pracowników, która skłania ich do wydajnej pracy i zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa. Podstawą budowania dobrego systemu motywacyjnego jest prawidłowe rozpoznanie potrzeb. W nowoczesnych przedsiębiorstwach, gdzie pracownik traktowany jest jako najważniejsza wartość, atmosfera pracy kształtowana jest na zasadach poszanowania godności i umiejętności pracownika, swobodnej wymiany informacji, odpowiedzialności kierowników za rozwój swoich współpracowników, zaś pracownicy są silniej zmotywowani, chętniej wykonują swoje zadania, identyfikując się z organizacją i jej misją. W niniejszym artykule przedstawiono istotę i znaczenie systemu motywacyjnego w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji.

Motywacja to obecnie jedna z ważniejszych funkcji zarządzania, a jej efektywność i wyniki zależą nie tylko od dobrania odpowiednich narzędzi i środków motywacyjnych, ale przede wszystkim od realizowania założeń w praktyce. Prawidłowością staje się dziś stawianie na rozwój i samodzielność pracowników, zaś umiejętność kierowania i motywowania traktowana jest jako coraz cenniejszy składnik kompetencji. W myśl tych założeń najbardziej liczy się zaangażowanie pracowników w pracę i na rzecz organizacji, ich wiedza i doświadczenie, a sami pracownicy postrzegani są jako najważniejszy czynnik sukcesu. Konieczna jest zatem spójność interesów pracownika i pracodawcy służąca realizacji celów przedsiębiorstwa.

Dobór odpowiednich środków zależy od wielu czynników, takich jak wiedza czy kwalifikacje menedżerów, możliwości organizacji, jej wielkości i struktury. Celem stosowania tych narzędzi powinno być skuteczne motywowanie pracowników, co prowadzi do zwiększonej efektywności, podniesienia wydajności i zaangażowania, a to sprzyja sprawnej realizacji strategicznych i bieżących celów organizacji i uzyskaniu przez nią przewagi konkurencyjnej wśród innych organizacji.

Wbrew powszechnym opiniom system motywacyjny nie opiera się wyłącznie na premiowaniu pracownika, lecz jest osadzony w określonej kulturze organizacyjnej i ma sprzyjać realizacji celów firmy.

Skuteczność funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wtedy miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów – zadań motywującego, natomiast z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich braku. Każde przedsiębiorstwo ma swoją strategię działania i ważne, aby przy kształtowaniu systemu motywacyjnego cele pracowników były spójne z celami strategicznymi firmy. Należy tu wziąć pod uwagę również kulturę organizacji, czyli zbiór wartości i norm, jakie są istotne i którymi kierują się pracownicy. Kultura organizacji powinna być zorientowana na ludzi, bo pozwala pracownikom utożsamiać się z daną organizacją i czuć się jej integralną częścią.

Kultura organizacji to normy etyczne, przekonania, poglądy, zwyczaje. Wszystko to wymusza na firmie dostosowanie systemu motywacyjnego do tradycji czy obyczajów pracowników oraz wybranie odpowiedniego stylu zarządzania respektującego ich system wartości.

1. Istota oraz pojęcie motywacji i motywowania

Motywacja towarzyszyła ludziom od początków istnienia na świecie, dążyli oni do realizacji postawionych sobie celów, lecz pojęcie motywacji zostało uznane za oddzielną naukę dopiero na początku XX stulecia.

Do dnia dzisiejszego opracowano bardzo wiele definicji motywacji. Jedną z najlepiej zrozumiałych jest definicja sformułowana przez F. Michoń, która głosi, że motywacja jest zespołem sił i czynników wpływających na pobudzenie i podtrzymanie człowieka w zachowaniach zmierzających do zrealizowania postawionych celów. Siły, o których jest mowa, są to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, jak również stany napięcia (Kozioł, 2009: 27). Definicja ta pokazuje, że pojęcie motywacji dotyczy każdego człowieka niezależnie od wieku, pochodzenia i wykształcenia. Od najmłodszych lat zakładamy sobie cele, które staramy się realizować. Dlatego też motywacja stała się tak istotnym pojęciem również w zakresie motywacji do pracy. W obecnych czasach ważne jest, aby pracownik poza pracą wpływał swoimi działaniami na rozwój firmy oraz aby jego kwalifikacje i motywacja podnosiły efektywność oraz jakość wykonywanych działań. Wartości te muszą ze sobą współdziałać, ponieważ źle zmotywowany pracownik może być dla przedsiębiorstwa mało przydatny pomimo wysokich kwalifikacji. Kształtowanie motywacji jest uznawane za jedno z najważniejszych zadań kadry kierowniczej. Motywację możemy wzbudzać, kształtować i rozumieć na wiele sposobów. Zależy ona od czynników, jakie wpływają na człowieka oraz środowisko życia i pracy. Motywacja odnosi się do „przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Stanowi ona proces regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku” (Kozioł, 2002: 26). Motywacja jest więc siłą, która wpływa na trwałość wysiłków, jakie wkładamy w osiągnięcie zamierzonego celu. Można zatem powiedzieć, że im większą motywację do pracy posiada pracownik, tym bardziej dąży on do uzyskania rezultatów zadowalających jego oraz szefa. Istnieją jednak sytuacje, kiedy motywacja jest zbyt silna, co w efekcie powoduje pogorszenie lub sparaliżowanie działań wykonywanych przez pracownika.

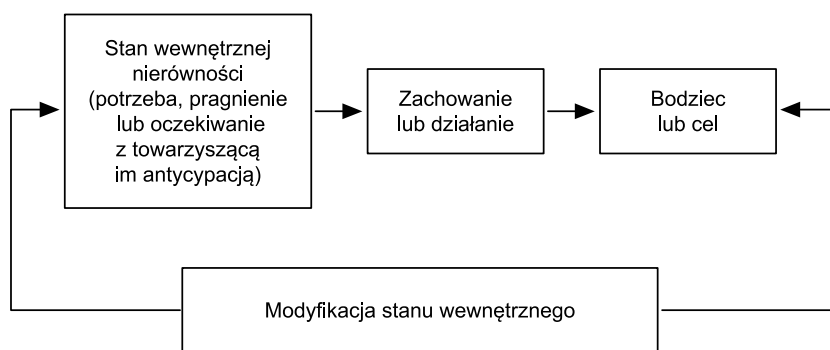
Pracownik pod wpływem zbyt silnych emocji, jakie towarzyszą wykonywaniu jego pracy, przestaje być osobą zorganizowaną, traci zdolność rozwiązywania problemów, co skutkuje uruchamianiem mechanizmów obronnych organizmu. Pracownik silnie nastawiony na cel przestaje również dostrzegać poboczne czynniki, jakie się pojawiają, co może zakończyć się niepowodzeniem w pracy. Według prawa Bircha największą wydajność w pracy osiąga pracownik przy średnim poziomie motywacji do pracy (Niedbała, 2008).

Kolejnym ważnym zagadnieniem jest motywowanie, które także ma wiele definicji. Warto przytoczyć kilka z nich w celu pokazania różnicy pomiędzy motywacją a motywowaniem. Według S. Borkowskiej (1985) motywowanie jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla

osiągnięcia celu motywującego. Natomiast L.H. Haber uważa, że „motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięcia w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą realizacji celów firmy” (Kozioł, 2009). Definicje te pokazują, jak istotna jest rola kadry kierowniczej w motywowaniu pracowników. Pracownik oczekuje dziś indywidualnego podejścia kierownika do jego osoby, rozpoznania jego potrzeb i możliwości, aby móc być zrealizowanym, zadowolonym i zmotywowanym do pracy pracownikiem. Poznajmy więc założenia z dziedziny psychologii, które mówią o zachowaniach wpływających na motywację:

- wiążą się zawsze z jakimś celem,
- można na nie oddziaływać,
- są powodowane oddziaływaniem określonych czynników.

Na podstawie tych założeń powstało wiele modeli zachowania się człowieka, a jednym z najpopularniejszych jest schemat H.J. Leavitta. Głównym założeniem modelu jest pokazanie, jak liczne są uwarunkowania, które wpływają na motywację (rys. 1).



Rysunek 1. Uogólniony model procesu motywacyjnego

Źródło: Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000: 207.

Według przedstawionego modelu procesu motywacyjnego z chwilą osiągnięcia przez człowieka celu przestaje działać bodziec, co skutkuje eliminacją motywu działania, jak również samego zachowania. Motywacja jest więc splotem motywów oddziałujących z różną siłą, natomiast potrzeba jest to poczucie braku czegoś, wywołujące napięcie organizmu, które powoduje pobudzenie aktywności skierowanej na zaspokojenie potrzeb. Przedstawiony model posiada założenia, które umożliwiają analizowanie zachowania człowieka w dowolnym czasie.

Istnieją dwa podstawowe instrumenty motywowania pracownika do pracy, jednym z nich jest stwarzanie zachęt materialnych (płace, premie, nagrody) bądź niematerialnych (podziękowania, prośby, pochwały), natomiast drugim – stosowanie środków przymusu (kary, groźby, nakazy, dyrektywy).

Motywacja jest procesem, który możemy pobudzać na wiele sposobów. Wyróżnia się kilka rodzajów motywacji: wewnętrzną i zewnętrzną oraz negatywną i pozytywną. Motywacja negatywna pojawia się, gdy stosujemy ujemne bodźce motywacyjne, które zagrażają temu, co człowiek już osiągnął. Natomiast motywacja pozytywna występuje wówczas, gdy stosujemy bodźce dodatnie, które umożliwiają lepiej urzeczywistnić cele pracownika.

Motywacja wewnętrzna pobudza się, gdy człowiek dąży do zaspokojenia własnych potrzeb. Czynnikiem, które wpływają na jej zwiększenie, są: ciekawość, poczucie wpływu, uznanie, współpraca, rywalizacja oraz wyzwania. Pracownik zmotywowany wewnętrznie do pracy wkłada w wykonywane czynności pasję, jest gotowy do poświęceń, ponieważ wie, jakie efekty chce osiągnąć. Jest zatem pracownikiem, którego nie trzeba zbyt nadzorować, ponieważ czuje się on częścią firmy.

Motywacja zewnętrzna polega na podejmowaniu działań ze względu na pewne konsekwencje, do których one prowadzą (uzyskanie nagrody lub awansu). Jest ona nastawiona głównie na osiągnięcie danych korzyści materialnych. Polega ona również na wykonywaniu czynności, by uniknąć kary. Zdarza się, że pracownik zmotywowany zewnętrznie podejmuje daną pracę tylko ze względu na wynagrodzenie bądź atrakcyjne premie. Jest to ponadto motywacja, która wzmacnia pragnienie otrzymania większej nagrody, a nie chęć działania, co może doprowadzić do sytuacji, że pracownicy zaczną stosować nieuczciwe praktyki tylko po to, by osiągnąć większe korzyści dla siebie.

Motywacja pozytywna polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego realizowania jego celów w miarę spełniania oczekiwań przełożonego, jak na przykład osiągnięcie większych zarobków, awansu, większej samodzielności w wykonywanych działaniach. Pracownik zmotywowany pozytywnie ma większą motywację do pracy oraz w pełniejszy sposób wykorzystuje swoje możliwości. Skuteczność motywacji pozytywnej zależy w dużym stopniu od realności obietnic, jakie zostały przedstawione pracownikowi (Penc, 1998: 141).

Motywacja negatywna polega na wywołaniu u pracownika świadomości, która pobudza go do pracy, ale jest oparta na lęku, obawie o utratę pracy bądź części środków materialnych. Motywacja negatywna jest często stosowana, ponieważ podniesienie obawy i poczucia zagrożenia u pracownika wywołuje silniejsze dążenia i prowadzi do wyzwolenia większej energii. Jednocześnie stosowanie tych metod nie wiąże się z ponoszeniem przez pracodawcę dodatkowych kosztów finansowych. Natomiast nie jest to dobry sposób motywowania pracownika, ponieważ wzbudzenie lęku, stresu i obawy powoduje, że pracownik dąży do jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań przełożonych, a nie do wykonania jak najlepiej zadania. Stosowanie motywacji negatywnej może również wpłynąć na obniżenie poczucia własnej wartości pracownika, spadek ambicji oraz przyjmowanie biernej postawy (Penc, 1998: 140).

Ze względu na złożoność pracy, istotę i naturę człowieka oraz czynniki kulturowe wpływające na zachowanie człowieka nie można wyróżnić jednej teorii motywacji.

Na przestrzeni lat powstało ich wiele, są one tak zróżnicowane, że można je wyodrębnić z zastosowaniem odpowiednio dobranych kryteriów, takich jak:

- kryteria treści,
- kryteria procesu (poznawcze),
- teoria uniwersalistycznego bądź indywidualistycznego ujęcia motywacji.

Kryteria treści nastawione są na wyjaśnienie wewnętrznych przyczyn, które pobudzają zachowania ludzi. Następuje w nich identyfikacja oraz kwalifikacja potrzeb uznawanych za źródła motywujące zachowania ludzi. Motywacja rozpatrywana pod kątem kryteriów procesu koncentruje się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie dążą do zaspokojenia swoich potrzeb za pomocą takich, a nie innych zachowań. W wyjaśnieniu tych zachowań zwraca się szczególną uwagę na czynności oraz metody ich wykonania, efektem tych działań jest osiągnięcie zamierzonego celu. Jest to zatem analiza procesu motywowania (Szałkowski, 2002: 104). Podział teorii motywacji odnosi się do teorii uniwersalistycznych oraz indywidualistycznych. Do teorii uniwersalistycznych zalicza się koncepcję hierarchii potrzeb A. Masłowa oraz teorię osiągnięć. Za najważniejsze założenie teorii uznaje się warunek pojawienia się kolejnej potrzeby po zaspokojeniu potrzeby wcześniej odczuwanej.

Kolejną teorią, która prezentuje nowe ujęcie hierarchii potrzeb, jest teoria ERG, stworzona przez Clayтона P. Alderfera. Opiera się ona na trzech grupach ludzkich potrzeb:

- potrzebie egzystencjalnej – odnoszącej się do potrzeb fizjologicznych i materialnych warunków życia, zaspokojenia potrzeb za pomocą żywności, wody, powietrza oraz pracy,
- potrzebie integrującej – odnoszącej się do pragnień człowieka, których spełnienie zapewnia poprawne stosunki międzyludzkie,
- potrzebie rozwoju – odnoszącej się do rozwoju intelektualnego oraz wzbogacenia osobowości zarówno w sferze życia zawodowego, jak i prywatnego.

Najważniejszą różnicą pomiędzy dwoma modelami hierarchii potrzeb jest twierdzenie Clayтона P. Alderfera, że aktywizacja człowieka może być kontynuowana bez wizji zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Jego zdaniem niezadowolenie człowieka można zmniejszać poprzez pełniejsze zaspokajanie potrzeb niższego poziomu (Szałkowski, 2002: 105).

Do indywidualistycznych teorii motywacji należy zaliczyć:

- teorię warunkowania instrumentalnego (teorie wzmocnień), która opisuje zależność między aktualnym zachowaniem człowieka a podobnym zachowaniem w przeszłości. Porównuje ona straty i korzyści towarzyszące zachowaniu w przeszłości;
- teorię słusznej pracy – uznającą, że człowiek może oszacować swoje zachowania i postawy, porównując je z zachowaniem innych; pokazuje ona, że jedną z najważniejszych potrzeb pracownika jest odpowiednia ocena jego pracy oraz wysiłków;
- teorię wartości oczekiwanej (Szałkowski, 2002: 98).

Kolejną z najbardziej znanych teorii motywacji jest dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga. Przedstawia ona podział czynników motywacji na dwie grupy: czynniki higieny (wynagrodzenie, warunki pracy, stałość zatrudnienia, stosunki z współpracownikami) oraz czynniki motywujące (osiągnięcia, samozadowolenie, poczucie uznania w oczach przełożonych, możliwość rozwoju). F. Herzberg twierdził, że najpierw należy zadbać o zaspokojenie czynników higieny, co prowadzi do utrzymania efektywności pracownika, choć nie do motywowania go. Na tym etapie menedżer eliminuje niezadowolenie pracownika. Dopiero w następnym kroku motywuje go, aby był bardziej efektywny i lepiej realizował wyznaczone cele. Jedynie uwzględniając obie grupy czynników, można zmotywować pracownika, by był zaangażowany i zadowolony z wykonywanej pracy (Rychlak, Stawarz, b.r.).

2. Narzędzia motywacji

Motywacja pozytywna polega na stworzeniu perspektywy polepszenia warunków pracy pracownika, obietnicy awansu, premii, różnych bonusów w miarę osiągania przez pracownika założonych celów przedsiębiorstwa. Motywacja negatywna operuje natomiast poczuciem zagrożenia, takim jak utrata pracy, obniżenie zarobków, degradacja stanowiska, utrata możliwości awansu, utrata zaufania do pracownika, nagana czy odebranie uprawnień (Szałkowski, 2002: 153).

W praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa i menedżerowie powinni dążyć do pobudzania motywacji czynnikami dodatnimi, gdyż wyzwala to w pracownikach chęć do działania, entuzjazm, dążenie do osiągnięcia celu, powoduje, że pracownik czuje się dowartościowany, chętniej wykonuje swoje obowiązki i identyfikuje się z firmą. Powstaje tu jednak kolejne zagrożenie, gdyż nadmierna motywacja do działania również nie jest korzystna i pożądana. Przy zbyt silnej motywacji pojawia się stres, a co za tym idzie – błędy. Zbyt wysoka motywacja może przeszkadzać w działaniu, ponieważ doprowadza do nadmiernego napięcia emocjonalnego umotywowanego. Prawo to mówi, że człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy działaniu średniej motywacji (w przeciwieństwie do motywacji słabej lub bardzo wysokiej) (Pietroń-Pyszczyk, 2007: 16). Motywowanie jest więc procesem bardzo skomplikowanym i wymaga dużej wiedzy oraz umiejętności, a skuteczne motywowanie to takie, które z jednej strony umożliwia firmie realizację wyznaczonych celów, a z drugiej – stwarza możliwości zaspokojenia potrzeb pracowników zgodnie z ich systemem wartości i oczekiwań. Zwolennicy podejścia systemowego w określaniu istoty motywacji podkreślają przede wszystkim jej ważną rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników na stanowiskach pracy. Uważają, że aby człowiek był aktywny, niezbędne jest pewne dostosowanie do jego możliwości napięcie motywacyjne.

Napięcie to powoduje specyficzny stan pobudzania środków regulacji, co wyraża się zwiększoną aktywnością. Powstanie motywu wymaga od pracownika, aby

uzmysłowił sobie, czyli widział w wyobraźni, cel, jaki ma osiągnąć, i drogę, jaką ma przebyć. Cel ma tu wartość gratyfikacyjną. Inaczej ujmując powyższą myśl, można powiedzieć, że pracownik musi mieć przekonanie, że jego wysiłek jest opłacalny (Jędrzejczak, 2010: 59).

Silnie motywowani ludzie mają jasno zdefiniowane cele i podejmują działania prowadzące do osiągnięcia tych celów (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 433). Dla takich osób motywacją jest spełnianie stawianych im oczekiwań, możliwość podejmowania działań samodzielnie.

Motywowanie to „zespół wielu różnych oddziaływań, ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych efektów, oraz przyjmowanie oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w danej organizacji lub jej części” (Filipowicz, 2004). Ponieważ motywowanie zawsze motywuje kogoś do czegoś, ma charakter osobowy i celowy (Filipowicz, 2004: 36). Kierunek czynności i ilość wkładu, jaki pracownik jest gotowy przeznaczyć na realizację wyznaczonych działań, zależy od wewnętrznego procesu psychicznej regulacji, czyli motywacji, którą cechują:

- kierunek (obawy i pragnienia zatrudnionego),
- stany emocjonalne (pozytywne i negatywne uczucia związane ze spełnieniem pragnień lub obaw),
- natężenie (większe lub mniejsze poświęcenie w wykonywaniu zadań) (Filipowicz, 2004: 39).

Istnieje wiele technik motywowania osób do osiągania postawionych im celów i zadań. Dobór właściwej techniki motywacji w firmie związany jest z przyjętym systemem organizacji i zarządzania oraz z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. W znacznym stopniu zależy od potrzeb, postaw oraz osobowości menedżera i jego współpracowników (Filipowicz, 2004: 249).

3. Systemy motywacyjne

Rozwój teorii motywacji zapoczątkowany podejściem tradycyjnym zmierzał przez podejście oparte na stosunkach międzyludzkich w kierunku podejścia uwzględniającego zasoby międzyludzkie (Filipowicz, 2004: 75).

Przeprowadzone dotychczas badania dostarczają dosyć szerokiego spektrum informacji z zakresu problematyki motywacji w organizacji (rys. 2). Analizę tych kwestii warto rozpocząć od rozważania ogólnych koncepcji motywacji (Filipowicz, 2004: 36). Bez wątplenia jedną z najbardziej znanych teorii treści jest teoria hierarchii potrzeb Masłowa (Filipowicz, 2004: 39).

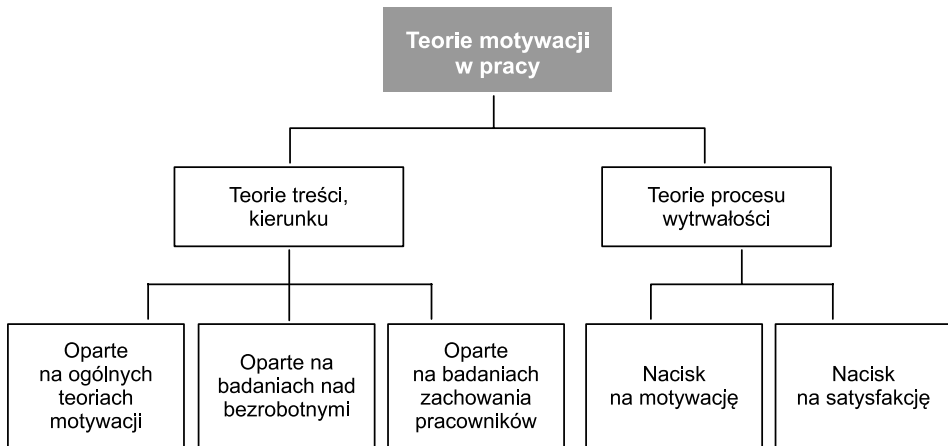
Hierarchia potrzeb Masłowa zakłada, że ludzie powinni zaspokajać pięć kolejnych grup potrzeb:

- fizjologiczne,
- bezpieczeństwa,
- przynależności,

- szacunku,
- samorealizacji.

Abraham Maslow, psycholog kliniczny, jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej, reprezentujący kierunek stosunków międzyludzkich, twierdził, że ludzie dążą do zaspokajania pięciu poziomów potrzeb (Armstrong, 2007: 245). Według tej teorii w miarę zaspokajania potrzeb niższego rzędu pojawiają się potrzeby wyższego rzędu. Do motywacji człowieka jest potrzebne określenie jego potrzeb, które można uporządkować hierarchicznie.

Jednostka jest motywowana do zaspokajania potrzeb fizjologicznych, które dopóki nie zostaną zaspokojone, są główną troską jednostki. Człowiek dąży do realizacji potrzeby dominującej, tj. najsilniej odczuwanej w danym momencie, która zależy od aktualnej sytuacji danej osoby, jak i jej doświadczeń. Po zaspokojeniu poprzedniej potrzeby dąży do realizacji kolejnej. Ten proces trwa tak długo, aż w końcu osiągnięte zostaną również potrzeby samorealizacji (Armstrong, 2007: 262).



Rysunek 2. Podział teorii motywacji

Źródło: Foster, 2003: 336.

Podstawowe założenia teorii to:

- potrzeby układające się w hierarchię ważności – jest to tzw. piramida potrzeb,
- każdy jest motywowany dążeniem do realizacji niezaspokojonych potrzeb,
- po zaspokojeniu danej potrzeby pojawia się inna, czyli potrzeba wyższego rzędu.

Zaproponowana przez Maslowa koncepcja hierarchii potrzeb ma intuicyjną logikę i została przyjęta przez wielu menedżerów. Nie zawsze jednak wśród pracowników firmy występują te główne potrzeby przedstawione przez Maslowa i nie zawsze ich kolejność odpowiada postulowanej przez niego (Jasiński, 2009: 81). Można jednak, opierając się na teorii Maslowa, sformułować następujący wniosek przydatny

w niniejszej pracy: u pracowników w pierwszej kolejności należy zaspokoić potrzeby fizjologiczne w formie wynagrodzenia. Pozwoli to im i ich rodzinom zapewnić żywność, dach nad głową oraz bezpieczne środowisko pracy. Następnie musi zostać zrealizowana potrzeba bezpieczeństwa, czyli pewność zatrudnienia. W dalszej kolejności kierownicy mogą stosować zachęty zapewniające pracownikom uznanie, poczucie przynależności i możliwość rozwijania się (Jasiński, 2009: 89).

Wspomniana wcześniej teoria ERG Claytona Alderfera zakłada, że potrzeby ludzkie są ułożone w trzech kategoriach, takich jak:

- E – egzystencja (ang. *existence*),
- R – związek (ang. *relatedness*),
- G – wzrost (ang. *growth*) (Jasiński, 2009: 92).

Teoria ta uogólnia hierarchię potrzeb Masłowa i dzieli ją na trzy szczeble. Potrzeba egzystencji jest odpowiednikiem potrzeb fizjologicznych oraz bezpieczeństwa. Potrzeba związków mówi o kontaktach międzyludzkich i ich wpływie na pracę człowieka (według Masłowa potrzeba przynależności i szacunku). Potrzeba wzrostu, a więc najwyższy szczebel w hierarchii Alderfera, koncentruje się na potrzebie szacunku do samego siebie i samorealizacji.

Teoria motywacji ERG zakłada, że ludzie dążą kolejno do zaspokojenia potrzeb egzystencjalnych, społecznych i rozwojowych, a jeżeli wysiłki zmierzające do zaspokojenia potrzeb wyższego poziomu nie dają rezultatu, to człowiek wraca do realizowania potrzeb niższego poziomu. Na przykład robotnik motywowany jedynie bodźcami pieniężnymi (potrzeby egzystencji) może otrzymywać podwyżkę wystarczającą do zaspokojenia tych potrzeb. Jeżeli zaś próbuje nawiązać więcej związków przyjaźni, by zaspokoić potrzebę kontaktów społecznych i z jakiegoś powodu stwierdzi, że nie uda mu się znaleźć przyjaciół w miejscu pracy, przeżyje rozczarowanie i wróci do pogoni za pieniędzmi (Kamińska, Kamiński, 2011: 49). Alderfer stwierdził, że człowiek może realizować potrzeby wyższego rzędu, nie zaspokajając tych niższych, ale będzie mu towarzyszyć frustracja, która spowoduje zmianę priorytetów i dążenie do zaspokojenia w pierwszej kolejności potrzeb niższego rzędu (Jasiński, 2009: 92).

Dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga identyfikuje dwie specyficzne grupy czynników, a mianowicie motywatory, do których zalicza się czynniki związane z pracą. Ten amerykański psycholog kliniczny dokonał pierwszej rewolucji w spojrzeniu na motywację pracowniczą. Wraz ze swoimi współpracownikami przeprowadził badania, którymi objął dwustu inżynierów i księgowych. Do czynników motywacji zostały zaliczone:

- osiągnięcia – związane z poczuciem wykonania zadania,
- uznanie – będące wyrazem docenienia pozycji i działalności danego pracownika,
- odpowiedzialność,
- rozwój – czyli możliwość doskonalenia się,
- awans – jako możliwość poprawy własnej pozycji społecznej (Jasiński, 2009: 96).

Wśród czynników higieny można wyróżnić:

- politykę i administrację firmy, która tworzy lepsze lub gorsze ogólne warunki zatrudnienia, związane z jakością zasad i stopniem sprawności organizacji,
- stosunki międzyludzkie, na które składa się jakość relacji z przełożonymi, podwładnymi, kolegami,
- warunki pracy, czyli wpływ fizycznego środowiska pracy: hałasu, oświetlenia itp.,
- wpływ zatrudnienia w organizacji na samopoczucie, pewność pracy i jej wpływ na życie rodzinne,
- wynagrodzenie (Jasiński, 2009: 98).

Czynniki higieny nie prowadzą bezpośrednio do satysfakcji z pracy, jednak wpływają na poziom niezadowolenia z pracy. Do tej grupy czynników można zaliczyć przede wszystkim:

- politykę przedsiębiorstwa,
- zarządzanie,
- stosunki międzyludzkie,
- wynagrodzenie,
- bezpieczeństwo pracy,
- życie osobiste,
- warunki pracy,
- zajmowaną pozycję.

System motywacyjny to zbiór oddziaływań organizacji na swoich uczestników, mający zachęcić ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz uniknięcia zachowań niekorzystnych z punktu widzenia firmy. Jest to jedna z funkcjonujących definicji systemu motywacyjnego. Marzeniem każdego menedżera jest stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który zapewniłby nieustanne zaangażowanie pracowników w budowanie sukcesu firmy, zachęcałby ich do podwyższania kwalifikacji i dawał szczerą satysfakcję z pracy (Jasiński, 2009: 62). Innymi słowy, systemu lokującego źródło energii i chęci do pracy w samych pracownikach i tym samym uwalniającego menedżera od obowiązku ciągłej ich kontroli i zachęcania do działania (Jasiński, 2009: 63). Dążenie do tego celu przypomina poszukiwanie perpetuum mobile. Potrzeba posiadania systemu motywacyjnego nie jest czymś nowym w praktyce zarządzania. Jednakże w wielu przypadkach zamiast sprawnego, spójnego systemu motywacyjnego działa w firmie „motywacyjna prowizorka czy niedoróbka”.

Podstawowym błędem popełnianym przy okazji prac nad systemem motywacyjnym jest skupienie się na technicznej stronie procesu. Myli się działanie z celem, skupia na samym procesie oddziaływania, gubiąc po drodze to, co najważniejsze, czyli efekt. W konsekwencji zamiast systemu motywacyjnego zbudowany zostaje zbiór nie zawsze spójnych i świadomie stosowanych oddziaływań na pracowników.

Zadowolenie z otrzymywanego wynagrodzenia pozytywnie wpływa na ograniczenie niepożądanych zjawisk, takich jak zachowania absencyjne, fluktuacja fachowców, konflikty i strajki. Ponadto daje pracownikom poczucie, że to, co robią,

jest ważne i doceniane. Zasadniczą sprawą jest więc odpowiedź na pytanie, jak skutecznie wynagradzać pracowników, aby płaca motywowała ich do zachowań zgodnych z oczekiwaniami organizacji. Dla skutecznego motywowania za pomocą płac konieczne jest nie tylko stworzenie takiego rozwiązania płacowego, które będzie miało właściwie dobrane składniki wynagrodzenia (Kabaj, 2009: 89). Równie ważne jest odpowiednie kształtowanie tych składników, dobór stosownych form wynagradzania oraz prowadzenie właściwej polityki płacowej. Istotne jest także znalezienie odpowiednich zasad wynagradzania dla pracowników, których rola w firmie jest określana jako szczególna.

Wartościowanie pracy obejmuje klasyfikowanie treści pracy (stanowiska), ale nie zajmuje się sposobem (jakością) wykonywania danej pracy. Wartościowanie pracy należy przeprowadzić za pomocą metody wypracowanej dla potrzeb danej firmy, uwzględniającej jej specyfikę, uwarunkowania, kulturę organizacyjną i potrzeby w zakresie polityki płacowej. Wyniki przeprowadzonego wartościowania pracy stanowią podstawę tworzenia taryfikatorów, zaszeregowania prac oraz opracowania tabel płac (Kozioł, 2009: 152).

Oczywiście nie wszystkie opcje oceny są możliwe do zastosowania w każdym z przedsiębiorstw, a ocena pracownika przez bezpośredniego przełożonego to najczęściej stosowana opcja oceny, bowiem system ocen najczęściej traktuje się jako narzędzie doskonalenia procesu kierowania, stąd dla wielu osób kierownik jest jedyną kompetentną osobą do przeprowadzenia oceny. Zwolennicy podejścia systemowego w określaniu istoty motywacji podkreślają przede wszystkim jej ważną rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników na stanowiskach pracy. Uważają, że do tego, by człowiek był aktywny, niezbędne jest pewne, dostosowane do jego możliwości napięcie motywacyjne.

Napięcie to powoduje specyficzny stan pobudzania środków regulacji, co wyraża się zwiększoną aktywnością. Powstanie motywu wymaga od pracownika, aby uzmysłowił sobie, czyli widział w wyobraźni, cel, jaki ma osiągnąć, i drogę, jaką ma przebyć. Cel ma tu wartość gratyfikacyjną. Inaczej ujmując powyższą myśl, można powiedzieć, że pracownik musi mieć przekonanie, że jego wysiłek jest opłacalny (Jędrzejczak, 2010: 59).

W dzisiejszym świecie proces motywowania pracowników to nie tylko odpowiedni system wynagrodzeń, ale również zapewnienie systemu szkoleń, różnych form rozwoju zawodowego czy określenie jasnej ścieżki awansu. Należy podkreślić, że współczesne podejście do motywowania różni się od klasycznego. W przedsiębiorstwie akcentuje się dziś silną zależność pomiędzy kapitałem ludzkim a sukcesem firmy. Pracowników nie nazywamy już siłą robotniczą, która opierała się głównie nie wysiłku i sile mięśni, a kapitałem ludzkim, gdzie najważniejsze są odpowiednie kwalifikacje, wykształcenie i umiejętności. Można powiedzieć, że to pracownicy są jedną z ważniejszych wartości danej organizacji, co wymusza na dzisiejszych menedżerach podjęcie działań integrujących cele organizacji z celami pracowników,

przyznanie im większej autonomii w podejmowaniu decyzji. Wszystko to sprawia, że motywowanie pracowników staje się ważną, ale i skomplikowaną dziedziną zarządzania. Stopniowo zanika klasyczne podejście i coraz większego znaczenia nabierają nowoczesne podejścia. Od wielu lat istotne staje się zarządzanie przez cele oraz podejście japońskie.

Prekursorem zarządzania przez cele jest jeden z najwybitniejszych teoretyków zarządzania Peter Drucker. Według jego teorii należy sprecyzować cele całego przedsiębiorstwa, co dziś jest określane jako misja, a następnie je uszczegółowić na niższych szczeblach. Polega to na omówieniu celów indywidualnych kierowników wraz z podwładnymi, a następnie wspólnym określaniu mierników oceny realizacji celów oraz na wspólnie dokonywanej ocenie stopnia realizacji celów.

Stosowanie takiej metody sprawia, że pracownicy czują się bardziej dowartościowani poprzez współuczestniczenie w określaniu celów i wyborze strategii, a co za tym idzie – bardziej identyfikują się z firmą. Jasno omówione i określone formy nagradzania, premiowania czy awansu przekładają się na zaufanie pracowników do przełożonych, większą motywację i chęć do wykonywania zadań oraz wzrost poczucia sprawiedliwości. Zarządzanie przez cele jest sprawdzoną i bardzo skuteczną metodą, jednak wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, podnoszenia kwalifikacji, szkoleń i zapewnienia skutecznego przepływu informacji.

Kolejna metoda to podejście japońskie. Nie można nazwać go teorią, gdyż jest to pewien styl zarządzania. Ma on na celu osiągnięcie w firmie stosunków partnerskich pomiędzy kierownictwem a podwładnymi, aby pracownicy czuli się partnerami i członkami jednego zespołu. Decyzje podejmowane są wspólnie przez wszystkich pracowników. Zwolennicy tego systemu uważają, że pracownicy w takiej organizacji są bardziej dowartościowani, mają poczucie pewności i bezpieczeństwa, sprawniej realizują zadania oraz identyfikują się z firmą.

Istnieje wiele koncepcji motywacji i choć różnią się one między sobą, to jednak mają wspólne przesłanie, które mówi o tym, że podstawą każdej organizacji są ludzie, których trzeba motywować i zachęcać do efektywnej pracy poprzez stworzenie takich warunków, aby byli sprawiedliwie traktowani i czuli się bezpiecznie. Poczuciu zadowolenia sprzyja jasne określenie celów, wymagań oraz systemu nagród. Ważne, aby pamiętać, że nie istnieje uniwersalny system motywacyjny dający się zastosować w każdej organizacji, ale znajomość tych teorii pozwoli na odpowiedni ich dobór. W efekcie podwładni będą z przyjemnością przychodzić do pracy i wzorowo wypełniać swoje obowiązki, co przełoży się na poprawę wyników przedsiębiorstwa i zapewni mu przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze.

Bardzo istotnym elementem motywowania pozamaterialnego jest dobra organizacja pracy. Jest ona wykorzystywana jako wszechstronny i względnie tani środek motywowania oraz jako sposób umożliwiający udział pracowników w zarządzaniu. Z organizacją pracy wiąże się również czas pracy i jego organizacja. Właściwie dobrany daje możliwość kierowania przez pracownika własnym czasem i wydajnością

i pozwala na zaspokojenie potrzeb osobistych, a co za tym idzie – praca daje większą satysfakcję. W tym kontekście istotnym elementem są ruchome godziny pracy czy możliwość pracy na przykład z domu. Pracownicy bardzo cenią taką możliwość, między innymi dlatego że świadczy o zaufaniu, jakim pracodawca obdarza podwładnego. Pracownik ma możliwość dostosowania sposobu wykonywania pracy do rozkładu swojego dnia i jest w stanie pogodzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi. W przypadku sytuacji losowych nie musi dokonywać wyboru pomiędzy pracą a rodziną. Tego typu rozwiązanie zapewnia zrównoważenie pracy oraz życia osobistego, zapobiega wypaleniu zawodowemu pracowników i przywiązuje ich do miejsca pracy. Daje też niewątpliwie komfort psychiczny wpływający na poczucie bezpieczeństwa oraz budujący zaufanie i dobre stosunki w firmie. W takich warunkach ludzie pracują chętniej i z optymalną wydajnością, lepiej wywiązują się z obowiązków zawodowych, odczuwają mniejszy stres, co przekłada się na zmniejszenie absencji.

Kolejny czynnik to uznanie, pochwała czy tak zwane dobre słowo. Jest to bardzo ważny sposób motywowania. Pochwała jest doskonałym sposobem nagradzania i sprawia, że pracownik ma poczucie własnej wartości i chętniej angażuje się w nowe wyzwania, podejmując ryzyko, wierząc, że jest w stanie zrealizować zadanie. Należy przy tym jednak pamiętać, że chwalić powinno się za konkretne rzeczy i osiągnięcia. Pochwała może być udzielona w obecności innych pracowników lub na osobności za wykonanie konkretnego zadania bądź na etapie jego realizacji. Jest to bardzo ważna informacja zwrotna, że pracownik podąża we właściwym kierunku. Każdy sukces odniesiony przez pracownika powinien być w jakiś sposób dostrzeżony i nagrodzony. W ten sposób kreuje się pożądane zachowanie w organizacji, gdyż pracownik będzie powielał te działania, za które został pochwalony. Stanowi to silny bodziec psychologiczny, mający niejednokrotnie większą wartość niż czynniki płacowe.

Istotne są ponadto warunki i komfort pracy. Chodzi o zapewnienie bezpieczeństwa, czyli wyeliminowanie zagrożeń, redukcję szkodliwych czynników, zapewnienie odpowiedniego komfortu pracy poprzez właściwe oświetlenie, odpowiednią temperaturę czy zakup niezbędnego sprzętu ułatwiającego pracę. Atrakcyjność warunków pracy, dobrze zorganizowana przestrzeń, w której pracują zatrudnieni, ma bezpośredni wpływ na samopoczucie. Przestrzeń pracy powinna być zawsze dostosowana do potrzeb pracowników, niezależnie od tego, czy pracują oni w pomieszczeniach jednoosobowych czy zespołowo.

Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia obecny stan rozwoju gospodarczego, a zwłaszcza wzrost konkurencji na rynku światowym, oraz postępujący proces globalizacji stosunków gospodarczych, społecznych i politycznych. W zarządzaniu zasobami ludzkimi odzwierciedlenie znajduje postęp techniczny, nowoczesne technologie w informatyce i komunikowaniu się oraz przekształcenia w sferze społecznej, w tym postępujący proces demokratyzacji zarządzania, zmiany struktury własnościowej kapitału (rozwój akcjonariatu pracowniczego), zmiany w mentalności pracodawców i pracobiorców. W sensie ogólnym zarządzanie wyraża się tym, że

menedżer zarządza zasobami firmy dla osiągnięcia jej celów. To od menedżera oczekuje się ekonomicznego i skutecznego operowania zasobami firmy. Ta ekonomiczność polega na tym, by korzyści z zaangażowania zasobów ludzkich przewyższały nakłady. Menedżer ma być skuteczny, a to jest miarą stopnia osiągnięcia celów firmy przez korzystanie z jej zasobów (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 433).

Pomiar kapitału intelektualnego jest podstawowym i jednym z najważniejszych elementów procesu zarządzania kapitałem intelektualnym i od jego wyników zależy sprawne zarządzanie. Pomiar wskazuje te elementy aktywów niematerialnych, które w firmie są najlepiej rozwinięte, oraz te, które występują, a nie mają określonej wartości. Pojawienie się nowego czynnika – kapitału intelektualnego, decydującego o wartości i wzrastająca jego rola w przedsiębiorstwie wymusza w organizacjach efektywne wykorzystanie znajomości jego składników i wartości, czyli konieczność jego pomiaru. Tak jak jest wiele definicji kapitału intelektualnego, tak samo są różne sposoby pomiaru tego kapitału w zależności od składników, które bierzemy pod uwagę.

Coraz większą popularność zyskują też wyjazdy integracyjne lub wycieczki dla najlepszych pracowników. Jest to nie tylko wyraz doceniania pracowitości i zaangażowania pracowników, ale również element budowania pozytywnego wizerunku firmy. Odpowiednio zorganizowany wyjazd integracyjny zaowocuje zgranym zespołem, zmotywowanym do wspólnej pracy.

Przytoczone i opisane przykłady wskazują, że motywatory pozafinansowe nie wymagają wysokich nakładów, a efekty w postaci większego zaangażowania personelu są widoczne niemal natychmiast. Budując system motywacyjny w organizacji, należy pamiętać, że nie wszystkie rozwiązania można zastosować w każdym przedsiębiorstwie oraz nie ze wszystkich przywilejów może korzystać każdy pracownik. Jednak systemy te powinny być w miarę elastyczne i dostosowane do potrzeb oraz zajmowanego stanowiska. Oczywiście z punktu widzenia pracodawcy najłatwiej jest motywować pracowników za pomocą tych samych narzędzi, jednak, jak wskazuje praktyka, najskuteczniejsza motywacja to taka, która jest zbiorem różnych technik odpowiednio wyselekcjonowanych i dostosowanych do każdego pracownika z osobna. Prawdą jest, że nie ma jednego skutecznego sposobu motywowania dla wszystkich ze względu na różnorodność oczekiwań i potrzeb, a firmy muszą skoncentrować się na zindywidualizowanym podejściu do problemu motywacji.

Procesy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa pozostają zarazem pod bezpośrednim bądź pośrednim wpływem różnych warunków i czynników. Ich występowanie i oddziaływanie związane jest z dynamicznym aspektem przedsiębiorstwa. Sytuację tę kształtuje wiele wyznaczników, do których można zaliczyć cechy systemu funkcjonowania gospodarki, poziom rozwoju przedsiębiorstwa i jego otoczenia, fazę cyklu życia firmy i hierarchię jej celów. Rozwój przedsiębiorstwa jest ściśle związany z kategorią celów przedsiębiorstwa. Związek ten stanowi rezultat dwóch podstawowych elementów. Pierwszy element dotyczy samej istoty procesu określanego mianem zarządzania, która wiąże go bardzo silnie z celem kierunkowym, utożsamiając

zarządzanie przedsiębiorstwem z zarządzaniem przez cele i świadomym ich formułowaniem. Drugi zaś przyjmuje tezę o celowym charakterze firmy i jej otoczenia, wskazuje na powiązanie rozważanego problemu z kategorią celów firmy, ich zakresem oraz stopniem ich realizacji (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 118–121).

Jednym z wielu narzędzi motywacji są bony podarunkowe z okazji Świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy, kupony na usługi. Świąteczne bonusy to bardzo dobry sposób dodatkowej motywacji pracowników. Wzmacniają one w oczach zatrudnionych pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy, podnoszą poziom zadowolenia z pracy w danej organizacji. Z badań wynika, że pracownicy lubią dostawać bony i zdecydowanie doceniają tę formę dodatkowego wynagrodzenia. Innym sposobem motywowania pracowników może być wręczanie drobnych upominków z różnych okazji, takich jak jubileusze, urodziny czy święta. Pracownicy osiągający najlepsze wyniki mogą być nagradzani biletami na ważne wydarzenie, na przykład koncert czy mecz piłkarski. Jest to forma wyróżnienia na tle innych, podnosząca status i prestiż w firmie. Kolejna grupa motywatorów obejmuje dostęp do klubów fitness, siłowni czy innych obiektów sportowych. W dzisiejszym świecie dbałość o kulturę fizyczną wzrasta, a możliwość wspólnego spędzania czasu również poza firmą buduje więzi pomiędzy pracownikami oraz większe zaangażowanie w sprawy firmy. Z drugiej strony takie praktyki kreują pozytywny wizerunek opiekuńczego przedsiębiorstwa. W trosce o polepszenie warunków socjalnych firmy mogą też dofinansowywać wyjazdy na wakacje, zakup przyborów szkolnych.

Jako zabezpieczenie emerytalne swoich pracowników firma może oferować fundusze emerytalne. Jest to obecnie bardzo ważny aspekt życia, o którym myślą już młodzi pracownicy. Gromadzenie środków na funduszu emerytalnym daje poczucie bezpieczeństwa oraz pewność świadczeń po przejściu na emeryturę. Troska firmy o przyszłe dochody stwarza wizerunek odpowiedzialnej i opiekuńczej firmy.

W niektórych przedsiębiorstwach pracownicy mogą korzystać z bezpłatnej opieki nad dziećmi w formie żłobków lub przedszkoli (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 207). Taka forma motywacji zwiększa lojalność pracownika, choć jest najrzadziej stosowaną formą w przedsiębiorstwach.

Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że istnieje nieograniczona liczba form motywacji finansowej, a omówione przykłady to tylko część czynników motywacyjnych stosowanych przez organizacje. Każda organizacja staje przed koniecznością wyboru odpowiednich narzędzi w odniesieniu do potrzeb pracowników, swoich celów i możliwości. Wśród wielu funkcji, jakie spełniają motywatory, za najważniejsze można uznać te, które powodują: związanie pracowników z firmą, lojalność wobec firmy, zabezpieczenie poczucia wartości pracownika, motywowanie do zaangażowania, zapewnienie wyników na możliwie wysokim poziomie, integrowanie pracowników, kreowanie pożądanych zachowań w organizacji (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 211).

Szczególna rola przypada też szkoleniu i rozwojowi pracowników, które w dzisiejszym świecie stają się priorytetem. Ciągłe dokształcanie, podnoszenie swoich

kwalfikacji daje z jednej strony możliwość rozwoju zawodowego i samorealizacji, a z drugiej strony przedsiębiorstwo zyskuje przewagę konkurencyjną, posiadając wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Szczególne miejsce w systemie motywowania zajmują płace zasadnicze jako stały element wynagrodzenia, ponieważ dają ludziom poczucie bezpieczeństwa, pełniąc funkcję dochodową są podstawowym motywatorem. Jak jednak wynika z praktyki, stosowanie systemu opartego wyłącznie na płacach zasadniczych i stałych elementach zmniejsza jego wartość motywacyjną (Kamińska, Kamiński, 2011: 68). Zaleca się więc łączenie stałych elementów z elementami ruchomymi, jak premia, bonus czy inne wcześniej opisane motywy.

Wynagrodzenie możemy podzielić również na płacę zasadniczą i płacę ruchomą. Wartość motywacyjna płacy zasadniczej jest ograniczona, choć ma olbrzymie znaczenie dla każdego pracownika. Bardziej motywującą rolę spełnia płaca ruchoma, czyli premia, bonusy, dodatki, które są bezpośrednio powiązane z wykonywaną pracą. Jest to część płacy, której wysokość jest zmienna i zależy wprost od efektów pracy.

Premie jako dodatkowe źródło wynagrodzenia wypłacane są okresowo za jakies konkretne osiągnięcia. Za pomocą premii motywuje się pracownika do realizowania wytyczonych celów czy przejawiania pożądanych zachowań. Ten rodzaj motywatora może być uzależniony od wyników zespołowych lub indywidualnych. Nieco mniej skuteczną, choć też cenioną formą premii jest udział w zyskach przedsiębiorstwa oparty na obligacjach, funduszach czy akcjach. Zwolennicy takiego premiowania wymieniają jego liczne zalety i korzyści. Uważają, że bezpośredni udział w zyskach przedsiębiorstwa zwiększa motywację do pracy, a przez to jej wydajność oraz wzmacnia u pracowników lojalność wobec pracodawcy i przywiązanie do firmy.

Kolejny składnik ruchomej części płacy to nagrody, które są zazwyczaj wypłacane jednorazowo za jakąś innowację, usprawnienie systemu czy szczególnie osiągnięcia. Nagrody są najczęściej stosowane w motywowaniu kierowników, kadry zarządzającej oraz specjalistów. Warto pamiętać, że nagrody mają prawdziwą siłę motywacyjną jedynie wówczas, gdy:

- są wyraźnie związane z istotnym osiągnięciem,
- są wystarczająco wysokie, aby stanowić prawdziwą wartość dla nagradzanego pracownika,
- są wypłacane naprawdę rzadko i w przybliżeniu nie większej liczbie niż 5% pracowników w ciągu roku,
- istnieje powszechne poczucie, że są przydzielane sprawiedliwie (Gick, Tarczyńska, 1999: 249).

Te różne funkcje, jakie spełnia płaca w życiu ludzi, wskazują, że jest ona złożonym zjawiskiem socjoekonomicznym. Motywowanie poprzez płacę to proces wieloaspektowy, który nie przebiega według prostej zależności: wyższe płace – silniejsza motywacja.

Pracodawcy finansują swoim pracownikom konferencje, spotkania firmowe i świąteczne, coraz częściej powiązane z wyjazdami integracyjnymi i wieloma atrakcjami (począwszy od aktywnego wypoczynku zespołowego, a skończywszy na

wielkich imprezach plenerowych). Pracownicy nagradzani są również upominkami, takimi jak karty Benefit, bilety do kina czy teatru, paczki świąteczne, bony Sodexho. Duże korporacje zapewniają pracownikom w czasie pracy przerwy na odpoczynek i relaks. W wolnym czasie zatrudnieni mogą skorzystać z firmowej siłowni, basenu, fitnessu, aerobiku. Niektórzy z pracodawców oferują sale rozrywki z wygodnymi kanapami, TV, PlayStation, bilardem czy rzutkami, gdzie można na chwilę oderwać się od pracy i odstresować. Badania dowodzą, iż poprawia to kondycję psychiczną pracowników, a co za tym idzie – podnosi wydajność.

Pracujące matki chętnie korzystają z oferowanych przez pracodawcę przedszkoli i żłobków firmowych, dzięki którym nie muszą martwić się o swoje pociechy i unikają zbyt dużych kosztów. Świadczenia pracownicze wciąż się rozwijają i przyjmują coraz bardziej wymyślne formy.

Wszechstronny system zarządzania zasobami ludzkimi działa za pomocą wielu powiązanych ze sobą procesów. Ważny staje się wybór odpowiednich metod rekrutacji i selekcji, które prowadzą do adaptacji nowo przyjętych pracowników. Kolejnym wyzwaniem jest właściwe motywowanie zatrudnionych, by tych najlepszych zatrzymać w firmie. W tym celu firma powinna zapewnić możliwość pełnej samorealizacji i rozwoju pracownika.

Motywowanie jest jedną z głównych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi. Motywowanie kadry pracowniczej przyczynia się do sprawnego funkcjonowania organizacji i stwarza warunki do skutecznego realizowania celów organizacji. W tym właśnie tkwi potencjał systemu motywowania pracowników. Najistotniejszą rolą każdego systemu motywacyjnego jest wspieranie organizacji w dążeniu do osiągnięcia celów strategicznych. Umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim w zmiennym otoczeniu, którego głównym wyznacznikiem jest rozwój społeczeństwa informacyjnego, jest warunkiem koniecznym dla każdej organizacji chcącej zaistnieć na rynku. Właściwe zarządzanie kapitałem stanowi jedną z kluczowych kompetencji współczesnej firmy. Orientacja w sferze aktywów niematerialnych wydaje się dla przedsiębiorstwa tak samo ważna, jak monitorowanie stanu finansów. Oznacza konieczność zarówno określenia celów strategicznych firmy, jak i motywowania członków organizacji, tak by kierowali swą aktywność na osiągnięcie celów oraz rozwój.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł miał na celu przedstawienie roli motywacji w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. Przedmiot rozważań stanowiły istota i znaczenie systemów motywacyjnych. Pokazano, jak systemy motywacyjne wpływają na efekty i wydajność pracy. Warto podkreślić, że w procesie zarządzania kapitałem ludzkim ważną funkcję pełnią menedżerowie, którzy są odpowiedzialni nie tylko za rozdzielenie zadań, ale również – w istotnym stopniu – za system motywacyjny funkcjonujący w organizacji.

Max Weber wyróżnił trzy idealne typy prawomocnej władzy organizacyjnej: charyzmatyczną, tradycyjną i racjonalną. Z wymienionych typów władzy jedynie władza racjonalna może być stosowana elastycznie. Tylko ją można bez większych komplikacji nadawać, przekazywać i odbierać, zwiększać i uszczuplać. Jedynie w takiej formie władza może być podstawą prawidłowego funkcjonowania organizacji. Aby jednak organizacja działała sprawnie, formalnemu systemowi władzy muszą towarzyszyć nieformalne podstawy władzy i wpływów. Kierownicy w celu pozyskania podwładnych posługują się czymś więcej niż autorytetem formalnym, czyli władzą zagwarantowaną hierarchią organizacyjną, przyznaną ludziom zajmującym określone stanowiska pracy. Kierownicy polegają także na swojej wiedzy i doświadczeniu oraz na uzdolnieniach przywódczych – cechach osobowościowych. Skuteczni kierownicy rzadko opierają się wyłącznie na swojej formalnej władzy. Istotną rolę odgrywa autorytet nieformalny, czyli wiedza, umiejętności fachowe, kreatywność i inne cechy osobowościowe. Autorytet nieformalny jest konieczny do uzyskania władzy przywódczej, czyli stania się przywódcą.

Problem dostosowania się kierowników do wyzwań XXI wieku dotyczy wszystkich krajów, zwłaszcza rozwijających się, jak Polska. W naszym kraju ta kwestia powinna stać się przedmiotem szczególnej uwagi i wymaga podjęcia intensywnych działań na poziomie szkolnictwa wyższego, szkolenia menedżerów, a przede wszystkim rozwijania dyscyplin naukowych z dziedziny zarządzania. Kierownicy nadzorują czynności innych osób w organizacji. Postawy i pozycje zajmowane przez nich w organizacji są wielorakie i zróżnicowane. Zależą one od szczebla zajmowanego w hierarchii uczestników organizacji, stopnia specjalizacji oraz zakresu posiadanych uprawnień i odpowiedzialności. Istotnym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu jest właściwa organizacja pracy własnej kierownika oraz podległego zespołu. Wymaga to przekazania niektórych uprawnień pracownikom niższego szczebla oraz podziału kompetencji między całą kadrę kierowniczą. Tak prowadzona organizacja ma szanse realizacji założonych celów strategicznych.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKA-DE, Kraków.
- Armstrong M. (2007), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Burakowski K. (2005), *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo AON, Warszawa.

- Czermiński J. (2012), *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń–Gdańsk.
- Dana D. (1993), *Rozwiązywanie konfliktów*, PWN, Warszawa.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Foster J.J. (2003), *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Głodowski W. (2001), *Komunikowanie interpersonalne*, Hansa Communication, Warszawa.
- Graszyński L.A. (2000), *Kwestionariusze w socjologii: budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Griffin R.W. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jasiński Z. (2009), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Jędrzejczak J. (2010), *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, IPK, Gdańsk.
- Kabaj M. (2009), *Partycypacyjny system wynagrodzeń*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kamińska B., Kamiński M. (2011), *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
- Karaś R. (2003), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Kostera M. (2010), *Zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa.
- Kozioł L. (2009), *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdział A., Kopeć J. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawcza, Warszawa.
- Koźuch B. (2009), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
- Kuc B.R., Żemigala M. (2010), *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, One Press, Gliwice.
- Łobocki M. (2000), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Mastenbroek W. (1996), *Negocjacje*, PWN, Warszawa.
- Mitroff J., Pearson Ch. (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, PWN, Warszawa.
- Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Niedbała B. (2008), *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

- Nowak S. (2011), *Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne*, PWN, Kraków.
- Penc J. (1998), *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
- Pietroń-Pyszczyk A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
- Pilch T. (2006), *Zasady badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa.
- Piwowarczyk J. (2004), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Rummel-Syska Z. (1990), *Konflikty organizacyjne – ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa.
- Rybak M. (2013), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1994), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szałkowski A. (2002), *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Sztumski J. (2001), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice.
- Wachowiak P. (2002), *Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] J. Szablowski (red.), *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- Zieleniewski J. (2001), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

Źródła internetowe

- Lokaty bankowe, Wiedzainfo.pl, <http://www.wiedzainfo.pl> [dostęp: 24.05.2021].
- Naukowiec.org, <http://www.naukowiec.org> [dostęp: 24.05.2021].
- Rychlak M., Stawarz M. (b.r.), *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga [dostęp: 25.05.2021].
- Serwis polskich importerów, <http://www.exporter.pl> [dostęp: 24.05.2021].

Summary**Motivation as a form of human capital management in a modern organization**

Motivating employees is one of the fundamental functions of effective human capital management in any organization. Currently, it is a condition for a company's success, and the quality of human potential is a basic factor determining the company's position on the market. Undoubtedly, a proper and effective incentive system is a good investment, because the work of a properly motivated employee becomes more effective, which has an impact on the company's financial results. The aim of the article is to present the essence, instruments, systems and the role of motivation in the process of human capital management in a modern organization.

Keywords: motivation, management, human capital, organization