

W artykule podjęto próbę holistycznego spojrzenia na problem motywowania w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy skoncentrowali uwagę na wybranych teoriach motywacji, procesie motywacji oraz motywowania pracowników w kontekście postrzegania pracy. Artykuł niech będzie przyczynkiem do dalszej dyskusji dotyczącej motywowania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

Jakość stosunków międzyludzkich w organizacji jest uzależniona od osobowości kierownika oraz jego stylu zarządzania. Doniosłe znaczenie ma tu empatia, tzn. umiejętność wczuwania się w sytuacje podwładnych i rozumienia ich oraz tolerancja, czyli zdolność do akceptacji odmiennych wartości, poglądów i postaw. Skuteczność zachowań kierowniczych uwarunkowana jest stylem, jaki preferuje menedżer w kierowaniu ludźmi. Sposób, w jaki kierownik zespołu sprawuje władzę, ma niezwykle ważne znaczenie dla efektywności działania podległych mu pracowników. Efektywny kierownik to taki, który zapewnia swoim podwładnym poczucie siły zamiast niemocy, sprawia, że pracownicy czują się odpowiedzialni za własne zachowania, panują nad nimi i kontrolują je.

Zarządzanie zasobami ludzkimi² (z ang. *human resource management*) to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów³.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych⁴.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można uważać za zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami⁵.

Cele zarządzania zasobami ludzkimi można sformułować następująco⁶:

1. zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa i stanowiących element procesu kierowania organizacją;
2. pozyskanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników;
3. podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi – ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia – przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju;
4. stworzenie klimatu umożliwiają-

² Zob. J. Jarosiński, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie państwowym*, „Polskie Koleje Państwowe” 1944-1950, [w:] Zeszyty naukowe Wszechnicy Świętokrzyskiej, Kielce 2003, nr 16, s. 39-50.

³ http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_pyt9&nr=9 z dnia 20.09.2011.

⁴ http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_pyt9&nr=9 z dnia 20.09.2011.

⁵ http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_pyt9&nr=9 z dnia 20.09.2011.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.

cego utrzymywanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrami kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania; 5. stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności; 6. pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów (*stakeholders*),⁷ takich jak właściciele, agencje rządowe lub trusty, kadra kierownicza, pracownicy, klienci, dostawcy i ogół społeczeństwa; 7. zapewnienie, by pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia; 8. uwzględnienie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, stylu pracy i aspiracji; 9. zapewnienie wszystkim równych szans; 10. przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości; 11. utrzymanie i polepszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi fundamentalną rolę odgrywa motywacja⁸, która winna być ukształtowana w postaci systemu tj. systemu motywacyjnego. Każda organizacja winna taki system posiadać. Posiadanie takiego systemu usprawnia wszelkie działania mające na celu podnoszenie efektywności działania na konkurencyjnym rynku.

Istota motywacji

Motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach, a jej problematyką zajmuje się wiele nauk, szczególnie zaś psychologia i ekonomia⁹. U konkretnej osoby jest ona zmienna w czasie i przestrzeni, nikt nie stworzył jak dotąd i nie stworzy recepty na skuteczne motywowanie – taka recepta nie istnieje. Jedni ludzie mają większą motywację do pracy, inni do uprawiania sportu, a jeszcze inni do uprawiania dyskusji na dowolny temat¹⁰.

⁷ Interesariusze (ang. *stakeholders*) – podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności. Pojęcie zostało użyte po raz pierwszy w 1963 roku przez Stanford Research Institute. Interesariusze: w zarządzaniu strategicznym to osoby lub instytucje, których aktywność może mieć wpływ na powodzenie firm, organizacji, przedsiębiorzeń. Należą do nich właściciele firmy, pracownicy, klienci, społeczności lokalne i in. Podejmowanie decyzji wymaga analizy interesów, w tym na przykład sporządzenia mapy interesów lub scenariuszy zachowań interesariuszy. Koncepcja *stakeholders* ma duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Redefiniuje ona cele przedsiębiorstwa, będące w klasycznym modelu, związane przede wszystkim z zarobkową istotą działalności. Maksymalizacja zysku czy też współcześnie ważniejszy postulat maksymalizacji wartości zintegrowany jest głównie z celami właścicieli. W teorii przedsiębiorstw koncepcja *stakeholders* pozostaje w istotnym konflikcie z koncepcją *shareholders*, a więc pomiędzy celami wszystkich interesariuszy a celami właścicieli przedsiębiorstwa czy też posiadaczy akcji. Źródło: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz> z dnia 20.09.2011.

⁸ Zob. M.A. Leśniewski, M. Garasym, *Wynagrodzenia jako forma realizacji systemu motywowania pracowników w przedsiębiorstwie*, [w:] Wisnik, seria nauki ekonomiczne, Lwowska Państwowa Akademia Finansowa, UDK 33 (05), B 53, Lwów 15/2008, s. 97-108 oraz zob. J.W. Przybytnowski, M.A. Leśniewski, *Motywacyjna rola wynagrodzenia w sieci dystrybucji usług ubezpieczeń gospodarczych*, [w:] J. Zimny (red.), Widzieć – Oceniać – Działać. *Wieloaspektowość badań naukowych*, Stalowa Wola–Rużomberok 2006, s. 338-357.

⁹ Motywacją zajmuje się socjologia, jak i nauki organizacji i zarządzania.

¹⁰ M. Sidor-Rządowska, *Kompetencje – pożyteczna moda. Personel i zarządzanie*, PWN, Warszawa 2006, s. 25.

Motywacja jest jednym z głównych elementów decydujących o efektywności działania każdego człowieka. Można nazwać ją pewnym stymulatorem rodzącym w każdym z nas potrzebę wykonania określonego zadania. Daje ona siłę do działania oraz decyduje o wytrwałości i intensywności wysiłków, do jakich zdolna jest każda osoba, by zrealizować swe zamierzenia. Motywacja odgrywa bardzo ważną rolę w działalności każdej organizacji. Jest to można by rzec „siła napędowa” pracowników, dzięki której zaspokajane są nie tylko ich podstawowe potrzeby, ale również stanowi dla nich motyw do działania, co przekłada się na wyniki pracy, a to z kolei na wyniki i osiągnięcia całej firmy¹¹.

Motywacja uwzględnia wszelkie czynniki wpływające na ludzi, aby zachowywali się w określony sposób. Wymienia się jej trzy składniki: kierunek (co dana osoba stara się zrobić), wysiłek (czyli jak bardzo się stara), wytrwałość (jak długo się stara).

Motywację można traktować jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że ich postępowanie doprowadzi ich do osiągnięcia celu i tzw. nagrody, która zaspokoi ich potrzeby.

Należy podkreślić, że silnie motywowani ludzie zawsze dążą do jasno sprecyzowanych celów. Mogą się oni motywować samodzielnie, jednak większość z nich potrzebuje w mniejszym lub większym stopniu motywacji z zewnątrz. Organizacja jako całość potrafi zapewnić takie warunki, aby osiągnąć wszystkie poziomy motywacji – pod warunkiem, że zna zasady działania tego procesu oraz różne jej typy¹².

Motywacja to ogólny termin odnoszący się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu. Na proces motywacji składa się wiele tzw. motywów, czyli stanów organizmu, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania układów reakcji, czynności, działań.

Motywacja to proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowań, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy osiągnięcie celu postrzegane jest przez człowieka jako użyteczne, prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być większe od zera. W mechanizmie tym dochodzi do interakcji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji.

Natężenie motywacji jest charakteryzowane przez psychologów poprzez opis poszczególnych jej cech: 1. siły procesu motywacyjnego, czyli zdolności do wyłączenia konkurencyjnych celów i stopnia kontrolowania danym motywem własnych działań, 2. wielkości motywacji, czyli własności (potrzeba), od której zależy wielkość, intensywności motywacji, jako własność, od której zależy poziom mobilizacji organizmu¹³.

¹¹ A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2003, s. 133-134.

¹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 106-107.

¹³ E. Baranowska, *Motywacja i jej zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Suwalski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Suwałkach, Suwałki 2007, s. 3.

Według J. Reykowskiego w systemie pojawia się napięcie motywacyjne, gdy podmiot dostrzeże stan rzeczy, który mógłby zredukować napięcie, a także gdy wytwarza się u niego przeświadczenie, że wartość gratyfikacji da się osiągnąć, powstaje proces motywacyjny, czyli tendencja do wykonywania jakiejś określonej czynności.

Spośród wielu teorii motywacji poznawczej, znaczna ich część wyjaśnia mechanizmy pobudzające człowieka do działania w kategoriach popędu i dążenia do jego redukcji, bądź dążenia do utrzymania optimum stymulacji i pobudzenia.

H. Laguna przedstawia koncepcje motywacji do pracy opracowaną przez D. McGregora. Twierdzi on, że każda organizacja jest zbudowana zgodnie z pewnym zbiorem założeń co do natury ludzkiej. Teoria ta zakłada istnienie dwóch przeciwstawnych zestawów przekonań: X i Y. Według autora teorii większość organizacji opiera się na teorii X, zgodnie z którą przeciętna jednostka ludzka w sposób wrodzony nie lubi pracować i robi wszystko, by uniknąć pracy. Pracuje tylko dla zaspokojenia potrzeb materialnych. Ludzie reprezentujący tę grupę nie są godni zaufania, gdyż poza plecami szefa migają się od pracy. Teoria Y zawiera poglądy, że ludzie są w większości twórczy, posiadają bogatą wyobraźnię i pomysłowość. W odpowiednich warunkach człowiek taki nie tylko jest odpowiedzialny, lecz także oczekuje, że dana mu będzie odpowiedzialność za wykonanie jakiegoś przedsięwzięcia lub pracy. Teoria ta oparta jest na systemie kar i nagród. Badania wykazują, że zewnętrzne czynniki motywujące w postaci nagrody (premi, dobrego stopnia, pochwały itp.) lub kary (nagany, złego stopnia itp.) obniżają aktywność wewnętrznej motywacji. Dzieje się tak na skutek zmiany postrzegania i umiejscawiania przyczyn działania (na zewnątrz, a nie wewnątrz podmiotu) oraz obniżenia związanego z tym poczucia sprawstwa, osobistego wpływu na sytuację. Gdy człowiek jest motywowany zewnętrznie, wybiera on najłatwiejszą drogę, gdyż zwiększa to szansę na uzyskanie nagrody. Zewnętrzna motywacja może na przykład obniżyć chęć uczniów do nauki¹⁴.

Teorie motywacji – zarys problemu¹⁵

Zrozumienie motywacji, czyli tego, co wywołuje, ukierunkowuje i motywuje zachowania ludzi – zawsze było ważne dla kierowników, ponieważ pracują oni z ludźmi i przez ludzi. Jednakże zachowania ludzi są skomplikowane, a niekiedy nieracjonalne. Nie zawsze łatwo jest rozróżnić ich motywację. Istnieje wiele teorii motywacji. Większość z nich różni się pod względem wskazówek dotyczących tego, co kierownik powinien zrobić, aby uzyskać największą efektywność podwładnych. Jednakże większość kierowników osiągających powodzenie przekonała się w praktyce, że ludzie silnie reagują

¹⁴ M. Juchnowicz, T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2003, s. 80.

¹⁵ W podrozdziale tym poruszany jest ogólnie problem teorii motywacji, tzw. holistyczne spojrzenie.

na pochwały i zachęty – wyrażane nie tylko słowami, ale i czynami – i że do tego, by poświęcać organizacji największy wysiłek, muszą mieć świadomość powodzenia w pracy.

Proces motywacyjny ma charakter dynamiczny i wiąże się z zaspokojeniem określonej potrzeby, mającej znaczenie emocjonalne dla życia i rozwoju człowieka. Składowe procesy motywacyjne obejmują: użyteczność celu (wyniku) i subiektywne prawdopodobieństwo jego osiągnięcia. Użyteczność celu zależy od wielkości napięcia motywacyjnego i od wielkości gratyfikacyjnej celu (wyniku). Napięcie motywacyjne zależy od poziomu zaspokojenia określonej potrzeby. A. Maslow¹⁶ budując swoją teorię potrzeb inspirował się osiągnięciami szkoły stosunków społecznych E. Mayo¹⁷. Postawił on hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, zaś zespoły te tworzą logiczną hierarchię, którą można przedstawić następująco (w kolejności od potrzeb podstawowych do złożonych): 1. potrzeby fizjologiczne, 2. potrzeby bezpieczeństwa, 3. potrzeby społeczne, 4. potrzeby uznania, 5. potrzeby samorealizacji.

¹⁶ Abraham Harold Maslow (ur. 1 kwietnia 1908 w Nowym Jorku – zm. 8 czerwca 1970 w Menlo Park), amerykański psycholog, autor teorii hierarchii potrzeb. Jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej. Urodził się w Nowym Jorku jako najstarsze z siedmiorga dzieci rosyjskich Żydów przybyłych do Stanów Zjednoczonych. Pomimo braku wykształcenia rodzice nalegali, by najstarszy syn studiował prawo. Posłuszny rodzicom Abraham rozpoczął studia na City College of New York. Szybko jednak przeniósł się na University of Wisconsin, gdzie w 1930 roku otrzymał tytuł licencjata (Bachelor), a w 1931 r. magistra, by w 1934 r. obronić doktorat. Rok później powrócił do Nowego Jorku; badania kontynuował na Columbia University. W latach 1937-1951 był profesorem psychologii w Brooklyn College w Nowym Jorku, gdzie poznał Karen Horney, Ericha Fromma, Ruth Benedict i innych. W 1951 związał się z Brandeis University w Waltham - najpierw jako profesor, a następnie jako dziekan Wydziału Psychologii. W latach pięćdziesiątych XX wieku wraz z Carlem Rogersem i Rollo Mayem utworzył psychologię humanistyczną, określaną jako „Trzecia Siła”, będącą alternatywą wobec szkół ortodoksyjnej psychoanalizy z jednej a behawioryzmu z drugiej strony. Był założycielem i wydawcą czasopism "Journal of Humanistic Psychology" i "Journal of Transpersonal Psychology". W latach 1967-1968 pełnił funkcję przewodniczącego Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego. W roku 1954 ukazała się książka, której zawdzięcza swoją sławę - *Motivation and Personality*. Rozwinął w niej teorię hierarchii potrzeb ludzkich (tzw. *piramidy Maslowa*), którą przedstawił pierwotnie w: A. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, [w:] „Psychological Review” lipiec 1943, s. 370–396. Zmarł na atak serca w Menlo Park w Kalifornii. Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow z dnia 21.09.2011.

¹⁷ Elton Mayo (1880-1949) - socjolog amerykański; 1926-47 prof. Harvard University w Cambridge; jeden z twórców i głównych przedstawicieli socjologii przemysłu w Stanach Zjednoczonych, twórca teorii human relations; "The Human Problem of Industrial Civilization" (1933). Efekt Hawthorne. W 1927 r. profesor Elton Mayo i jego współpracownicy zostali zaproszeni przez inżynierów Western Electric do wzięcia udziału w pracach nad badaniem wydajności robotników w jednym z zakładów. Podczas eksperymentów w zakładach w Hawthorne Mayo stwierdził, iż zachęty materialne nie były przyczyną wzrostu wydajności pracy, ale że wzrost ten wywołany został poprzez wyróżnienie i poświęcenie uwagi pracownikom. Doszedł do wniosku, że pracownicy będą usilniej pracować, jeśli uznają, że kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt i jeśli nadzór będzie im poświęcać szczególną uwagę. Stwierdził również, że ludzie cenią sobie przynależność do grup nieformalnych tworzących się w organizacjach na zasadzie przyjaźni, współpracy. Dobrze byłoby, aby owe grupy nieformalne przekształcić w grupy formalne. Zjawisko to z czasem zostało nazwane efektem Hawthorne. Źródło: http://mfiles.pl/pl/index.php/Elton_Mayo z dnia 21.09.2011.

A. Maslow twierdził, że muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. W przypadku, gdy potrzeba niższego rzędu zostaje zaspokojona, to przestaje ona stanowić źródło motywacji. Oprócz wymienionych potrzeb, Maslow wyróżnił również tzw. potrzeby dodatkowe. Przez potrzeby dodatkowe należy rozumieć takie, które mają ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Mogą to być potrzeby wiedzy czy też potrzeby estetyczne. Zdaniem Masłowa trudno jest o nich cokolwiek powiedzieć, gdyż nie zostały jeszcze dogłębnie poznane, ale można próbować wiązać je z potrzebami samorealizacji¹⁸. Zachowanie człowieka według teorii potrzeb określone jest przez dwa prawa: prawo homeostazy i prawo wzmacniania. Prawo homeostazy mówi o dążeniu do równowagi potrzeb niższego rzędu. Oznacza to, że niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu będzie naruszać ustaloną równowagę organizmu człowieka, zaś ich zaspokojenie będzie tę równowagę przywracać i stan napięcia zniknie. Prawo wzmacniania ma zastosowanie do potrzeb wyższego rzędu. Według tego prawa zaspokojenie wyższych potrzeb nie powoduje ich zaniku, lecz wręcz przeciwnie, człowiek odczuwa je jako przyjemne i będzie dążył do ich wzmocnienia.

W motywowaniu zasobów ludzkich ważną rolę odgrywa natężenie motywacji oraz sprawność działania. Między natężeniem motywacji a sprawnością działania istnieje silna zależność, która została ujęta w prawa Yerkesa-Dodsona. Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona głosi, że *w miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania wzrasta do pewnego poziomu, po czym zaczyna spadać, a przy bardzo wysokim natężeniu motywacji sprawność działania znów jest niska*. Drugie prawo Yerkesa-Dodsona głosi, że *w rozwiązywaniu zadania łatwego największą sprawność działania osiąga się przy wysokim poziomie motywacji, zaś w rozwiązaniu zadań trudnych - przy niskim poziomie motywacji*¹⁹.

Opisując zachowania organizacyjne z punktu widzenia procesów motywacyjnych stworzono wiele szczegółowych koncepcji wyjaśniających efektywność tego typu zachowań. Wszystkie te koncepcje odwołują się do potrzeb człowieka²⁰.

Tradycyjne ujęcie motywacji opiera się na założeniach tzw. naukowej szkoły organizacji F.W. Taylora.²¹ Inspiracją dla tej szkoły były stosunki panujące w feudalizmie, gdzie zarządzający miał władzę, zaś podwładny zo-

¹⁸ Tamże, s. 365.

¹⁹ <http://www.charaktery.eu/sloownik-psychologiczny/P/66/Prawo-Yerkesa-Dodsona/> z dnia 20.09.2011.

²⁰ G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji pracowników*, Poltex, Warszawa 2002, s. 28.

²¹ Frederick Winslow Taylor był jednym z głównych przedstawicieli nurtu inżynierskiego (industrial engineering) w nauce organizacji i zarządzania. Nurt ten zajmował się organizacją procesów produkcyjnych i usługowych w różnych dziedzinach gospodarki. Taylor stworzył koncepcję zarządzania funkcjonalnego, zwaną systemem funkcjonalnym Taylora. Jest to system, który wprowadzał ośmiu mistrzów, z których czterech zajmowało stanowiska do spraw: zlecania robót, opracowywania kart instytucyjnych, czasu i kosztów oraz dyscypliny pracy, wszystkie w dziale organizacji, a pozostałych czterech - w oddziale produkcyjnym jako mistrzowie do spraw przygotowania robót, szkolenia i technologii, kontroli jakości i utrzymania ruchu. Źródło: http://mfiles.pl/pl/index.php/Frederick_Winslow_Taylor z dnia 21.09.2011.

bowiązany był do wykonywania swoich obowiązków. Stąd motywowanie pierwotnie polegało na stosowaniu środków przymusu. Przełożony dysponował bogatym zbiorem tych środków. Najczęściej wykorzystywanymi środkami był przymus fizyczny, psychiczny oraz administracyjny. Jednak motywowanie pracowników środkami przymusu prowadzi w konsekwencji do niechęci, a wręcz wrogości. Z czasem podwładnego traktowano jak równego partnera, dlatego postanowiono odchodzić od nagminnie stosowanych kar na rzecz nagród. Taylor uważał, że najlepszym środkiem motywacji są pieniądze. Odwoływał się on do idei człowieka *homo economicus*²².

Człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie. Jeżeli przełożony ustali, że pracownik otrzyma wyższe wynagrodzenie, gdy osiągnie wyższą produktywność, to należy spodziewać się, że działania człowieka będą ukierunkowane na osiągnięcie tego celu. F.W. Taylor potwierdza tę tezę prowadzonymi przez siebie badaniami. Po podniesieniu dniówki z 1,15\$ do 1,88\$ zwiększyła się wielkość przeładunku pracownika średnio z 16 do 59 ton. W teorii tej pokazuje się wyższość bodźców płacowych nad pozapłacowymi. Jednak w miarę zwiększania się wydajności pracowników przeładunkowych, których badał F.W. Taylor, okazało się, że do wykonywania tej samej ilości pracy co poprzednio nie potrzeba aż tylu pracowników. Wówczas pracodawcy zaczęli redukować siłę roboczą. W efekcie takiego postępowania okazało się, że większą motywację stanowi już pewność zatrudnienia aniżeli płaca. Krytycy F.W. Taylora zwrócili uwagę na fakt, że trudno jest określić rzeczywisty wpływ bodźców materialnych ze względu na powiązanie ich z warunkami pracy, a poza tym inne czynniki, jak np. postawa w pracy, natura pracy, praca zespołowa czy szkolenia również mają charakter motywacyjny²³.

F. Herzberg²⁴ prowadził pod koniec lat 50. XX w. badania nad opisaniem postaw w pracy inżynierów i księgowych (w próbie uczestniczyło 203 pracowników). Na podstawie zebranych odpowiedzi na pytanie, kiedy pracownicy czuli się dobrze, a kiedy źle w pracy, F. Herzberg opracował własną teorię motywacji (teoria odwołuje się do przedsiębiorstwa). W teorii tej wyróżnić można dwie grupy czynników motywacji: czynniki: 1. zewnętrzne inaczej zwane czynnikami niezadowolienia lub higieny (czynniki higieny należy rozumieć w znaczeniu higieny mentalnej w psychiatrii, tzn. są to czynniki niezbędne, ale niewystarczające dla zachowania równowagi człowieka), odnoszą się do kontekstu pracy (środowisko pracy). Dotyczą one m.in. stylu zarządzania, polityki przedsiębiorstwa, stosunków międzyludzkich czy wa-

²² Beech N., McKenna E., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Felberg Sja, Warszawa 1999, s. 213.

²³ Tamże, s. 359.

²⁴ Frederick Herzberg Irving (ur. 18 kwietnia 1923 w Lynn, Massachusetts, † 19 stycznia 2000 w Salt Lake City, Utah) był wybitnym amerykańskim profesorem nauk przemysłowych i psychologii klinicznej. W 1957 roku wykładał jako starszy profesor psychologii na Case Western Reserve University w Cleveland. Tutaj założył i prowadził *Departament Przemysłowy Zdrowia Psychicznego*. W wyniku jego badań na temat powiązań pomiędzy zaspokojeniem potrzeb na miejsca pracy i satysfakcją z pracy sformułował w 1959 teorię „dwóch czynników”. Źródło: http://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg z dnia 21.09.2011.

runków pracy i wynagrodzeń. Są to czynniki, które pozwalają likwidować niezadowolenie. Pozytywne oddziaływanie tych czynników nie przynosi, według Herzberga, zadowolenia pracownikowi; 2. wewnętrzne, inaczej zwane czynnikami zadowolenia, odnoszą się do treści pracy. Dotyczą one m.in. zainteresowania pracą, osiągnięć, uznania, odpowiedzialności czy też możliwości promocji. Czynniki te przyczyniają się do zwiększania satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników. W teorii motywacji Herzberg wyróżnił dwie kategorie czynników, które decydują o postawach pracowników. Postawy pozytywne można kreować m.in. poprzez zainteresowanie pracą czy też planowanie kariery pracownika, natomiast postawy negatywne wynikają z niezadowolenia pracownika, np. zbyt niskiego wynagrodzenia za pracę. Zadowolenie bądź niezadowolenie pracownika są w teorii F. Herzberga zmiennymi niezależnymi.

C.P. Alderfer dokonał znacznej modyfikacji teorii A. Maslowa. Według niego hierarchiczna klasyfikacja potrzeb nie odzwierciedla złożoności zachowania człowieka. Odczuwanie potrzeb przez ludzi ma charakter bardziej dynamiczny oraz ciągły, tzn. ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie. C.P. Alderfer dokonuje również rozdziału potrzeb według czasu ich odczuwania na krótkotrwałe, długotrwałe oraz okazjonalne. Według C.P. Alderfera pod pojęciem motywacji należy rozumieć pragnienie zaspokojenia potrzeb sklasyfikowanych w następujących grupach: 1. potrzeby egzystencji - do których należą m.in. potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy, 2. potrzeby stosunków społecznych, aspiracje, potrzeba integracji w zespole (potrzeby społeczne), 3. potrzeby rozwoju osobowego. C.P. Alderfer wyjaśnił, na czym polega demotywacja człowieka. Z demotywacją mamy do czynienia wówczas, gdy człowiek nie może zaspokoić danej potrzeby i w wyniku niezadowolenia przenosi swoje pragnienia na inną kategorię potrzeb²⁵.

Każdy teoretyczny punkt widzenia rzuca światło na to, jak motywacja wpływa na efektywność pracy. Podstawą rozróżnień są teorie treści, zajmujące się tym, „co” się motywuje, oraz teorie procesu, koncentrujące się na tym, „jak” się motywuje. Trzeci punkt widzenia – teorie wzmocnienia kładą nacisk na sposoby uczenia się zachowań²⁶.

Proces motywacji

Motywację określają dwa podstawowe czynniki – kierunek i natężenie. Kierunek oznacza cel, do którego zmierzamy, natężenie zaś kształtowane jest przez siłę, wielkość i intensywność, z jaką działamy. Siłę można mierzyć tym, w jakim stopniu kontroluje ona zachowania lub zdolność do opierania się pokusom, np. zmęczeniu. Wielkość natężenia można mierzyć rozmiarem wyniku potrzebnym do tego, aby osiągnięty rezultat był wyższy od oczekiwanego²⁷.

²⁵ H. Gasiul, *Teorie emocji i motywacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 34, 58.

²⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 364.

²⁷ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 136-137.

Uwzględniając fakt, że motywacja jest jednym z ważniejszych czynników decydujących o efektywności danej organizacji, bardzo istotne jest, aby proces motywacji odbywał się uporządkowanymi etapami. Należy zawsze uwzględniać takie elementy procesu, jak: możliwości i ocena zaspokojenia potrzeb, dobór odpowiednich nagród i kar czy umiejętność określenia konkretnych działań oraz ich efektów. Wszystkie wymienione czynniki mają ogromny wpływ na wykonywaną pracę osób zatrudnionych, przyczyniają się do odnoszenia zarówno sukcesów, jak i porażek, dlatego niezbędnym jest ich umiejętne zastosowanie w procesie motywacji.

Motywacja to proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilość energii, jaką na realizację danego kierunku człowiek jest gotów poświęcić. Tak więc motywacja to proces wewnętrzny, warunkujący dążenie ku określonym celom.

Cele takie można podzielić na dwie klasy: 1. na cele dodatnie, tj. takie, do osiągnięcia których zmierzamy (dobry stopień, pochwała, popularność w otoczeniu, sympatie innych), 2. cele ujemne, czyli takie, których staramy się uniknąć (krytyka, zły stopień, niechęć innych osób, pogarda innych, uszkodzenia ciała).

W podobny sposób można podzielić procesy motywacyjne, mówiąc o motywacji dodatniej, warunkującej „dążenie do” i motywacji ujemnej - obawa lub niechęć.

Pragnienia i obawy mają pewne cechy wspólne ze wszystkimi innymi procesami motywacyjnymi. Trzy z nich można uznać za podstawowe: 1. Procesy motywacyjne mają kierunek - pragnienia pobudzają do osiągnięcia przedmiotu pragnień, a obawy do uniknięcia źródła obaw; 2. Procesy motywacyjne posiadają natężenie - znaczy to, że pobudzenie pragnień lub obaw powoduje w następstwie stan podniecenia, podekscytowania, tj. zmiany energetyczne w zachowaniu (przyrost lub spadek sił); 3. Procesom motywacyjnym towarzyszą w przypadku realizacji dodatnie, a w razie niemożności ujemne stany emocjonalne (przykrość, przyjemność).

Motywowanie pracowników a postrzeganie pracy

Według D. Nadlera i E. Lawlera, teoria oczekiwań wobec pracy opiera się na czterech założeniach dotyczących zachowań ludzi w organizacji:

1. Zachowanie jest wyznaczone przez wypadkową sił danej osoby i środowiska. Ludzie mają odmienne potrzeby i oczekiwania, ukształtowane przez poprzednie doświadczenia, które wpływają na ich reakcje na środowisko pracy. Różne środowiska pracy zazwyczaj powodują odmienne zachowania ludzi.

2. Ludzie podejmują świadome decyzje o swoim zachowaniu w organizacjach. Decyzje te mogą dotyczyć zarówno zachowań członkowskich – przychodzenia do pracy, pozostawania w pracy, przynależności do organizacji, jak również zachowań roboczych – jak ciężko pracować przy wykonywaniu zadań.

3. Ludzie mają różne potrzeby, pragnienia i cele. Ludzi zadowolają lub zaspokajają odmienne wyniki. Poznanie indywidualnych potrzeb prowadzi do zrozumienia, jak najlepiej można motywować i nagradzać danego człowieka.

4. Ludzie wybierają wariant zachowania na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku. Ludzie skłonni są postępować w taki sposób, który – w ich przekonaniu – przyniesie im nagrodę i pozwoli uniknąć zachowań, które – według ich oceny – przyniosą im niepożądane konsekwencje²⁸. Założenia te podsumowuje tzw. model oczekiwań, składający się z trzech głównych części: oczekiwań działań i wyników, wartości oraz oczekiwań wysiłków i efektywności.

Oczekiwania działań i wyników. Osoby podejmujące lub rozważające określone zachowanie oczekują pewnych konsekwencji.

Wartość. Wynik określonego zachowania ma wartość motywacyjną specyficzną dla danej osoby. Wartość, określana przez daną osobę, nie jest obiektywną cechą samego wyniku, w danej sytuacji jest ona różna dla różnych osób.

Oczekiwania wysiłku i efektywności. Oczekiwanie co do tego, jak trudno będzie skutecznie działać, również wpływa na decyzję o rozpoczęciu działania. W sytuacji wyboru dana osoba na ogół wybierze taki poziom efektywności, który daje największe szanse uzyskania pożądanego wyniku. Wyniki wewnętrzne odczuwane są bezpośrednio przez daną osobę po skutecznym wykonaniu zadania. Należą do nich: poczucie dokonań, zwiększone poczucie własnej wartości, uzyskanie nowych umiejętności. Wyniki zewnętrzne są dziełem kogoś z zewnątrz, jak przełożony lub grupa robocza. Są to nagrody, pochwały, awanse. Dany poziom osiągnięć może wiązać się z kilkoma wynikami, z których każdy ma określoną wartość. Wartość niektórych z tych wyników może nawet wiązać się z oczekiwaniem, że doprowadzą one do dalszych osiągnięć.

Inne podejście do motywowania, zwane teorią sprawiedliwości lub teorią niesprawiedliwości, opiera się na założeniu, że ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena pracownika co do sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody. Sprawiedliwość można określić jako stosunek nakładów pracy pracownika – jego wysiłków lub umiejętności do uzyskanych przez niego nagród, jak wynagrodzenie czy awans, w porównaniu do nagród przyznanych innym za podobne nakłady. Teoria sprawiedliwości utrzymuje, że motywacja, efektywność i zadowolenie danej osoby zależą od jej subiektywnej oceny poziomu własnego stosunku nakładów do nagród w porównaniu z poziomem tego stosunku w przypadku innych w podobnej sytuacji.

Większość omówień i badań nad teorią sprawiedliwości koncentruje się na pieniądzu jako nagrodzie uważanej za najbardziej liczącą się w miejscu pracy. Ludzie porównują to, ile im się płaci za ich wysiłki, z tym, ile otrzymują inni w podobnych sytuacjach. Jeśli uważają, że występuje niesprawiedliwość, powstaje w nich stan napięcia. Starają się rozładować to napięcie odpowiednio dostosowując swoje zachowania²⁹.

²⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 375-376.

²⁹ M. Sidor-Rządowska, *Kompetencje...*, op. cit., s. 30.

Badania wykazały, że reakcja na niesprawiedliwość zależy od doświadczenia niesprawiedliwości przez daną osobę. R.A. Cosier i D.R. Dalton wskazują, że stosunki w pracy nie są statyczne i że niesprawiedliwość zazwyczaj nie występuje jako zdarzenie izolowane czy jednorazowe. Uważają, że istnieje pewien próg, do którego dana osoba jest w stanie tolerować wiele niesprawiedliwych zdarzeń. Jednakże kiedy już „ostatnia kropla przeleje się”, gdy stosunkowo drobna niesprawiedliwość przekroczy granice tolerancji, efektem będzie skrajna i pozornie przesadna reakcja.

Ludzie różnią się i ich metody redukcji niesprawiedliwości mogą się też różnić. Niektórzy będą wyszukiwać uzasadnień, że ich wysiłki były większe lub mniejsze, niż początkowo sądzili albo że nagrody są większe lub mniejsze. Na przykład ktoś, kto nie otrzymał awansu, może, że wcześniej oczekiwane przez niego stanowisko wiąże się ze zbyt dużą odpowiedzialnością. Inni mogą starać się nakłonić innych pracowników, z którymi się porównują, do zmiany zachowań, na przykład namawiać członków zespołu otrzymujących taką samą płacę, lecz wkładających w nią mniej wysiłku, do jego zwiększenia, albo skłaniać bardzo wydajnych pracowników do tego, by przestali wydajnie pracować, co pozostałych stawia w złym świetle. Z teorii sprawiedliwości dla kierowników wynika kilka wniosków, a najważniejszy jest ten, że dla większości ludzi nagrody, aby miały charakter motywacyjny, muszą być uważane za motywacyjne³⁰.

Podsumowanie

System motywowania musi podlegać permanentnym modyfikacjom w organizacji pod wpływem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Motywowanie pracowników, aby było skuteczne, musi opierać się na korzystaniu z dorobku różnych teorii związanych z motywowaniem i ma być dostosowany do potrzeb pracowników danej organizacji. Motywowanie w organizacji powinno być budowane od strony danego podmiotu (organizacji) oraz od strony samego pracownika. Człowiek w organizacji musi kształtować motywację wewnętrzną, czyli chęć pracy i podejmowanie licznych działań do osiągnięcia danego celu. Motywowanie można rozpatrywać w kontekście zarządzania ogólnego jako funkcję zarządzania oraz w kontekście budowania systemu ZZL. Nie ma gotowej recepty na osiągnięcie sukcesu przez pryzmat motywowania pracowników. Organizacja, aby mogła przetrwać, musi kształtować system motywowania. Dorobek teorii motywowania może posłużyć do tworzenia systemu odpowiedzialnego za efektywność pracowników.

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

³⁰ Tamże, s. 377-378.

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Baranowska E., *Motywacja i jej zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Suwalski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Suwałkach, Suwałki 2007.
- Beech N., McKenna E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg Sja, Warszawa 1999.
- Dejnaka A., *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2003.
- Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Jarosiński J., *Zarządzanie personelem w Przedsiębiorstwie Państwowym, „Polskie Koleje Państwowe” 1944-1950*, [w:] Zeszyty Naukowe Wszechnicy Świętokrzyskiej”, Kielce 2003 nr 16.
- Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2003.
- Leśniewski M.A., Berny J., *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 90, (17)2011.
- Leśniewski M.A., Garasym M., *Wynagrodzenia jako forma realizacji systemu motywowania pracowników w przedsiębiorstwie*, [w:] Wisnik, seria nauki ekonomiczne, Lwowska Państwowa Akademia Finansowa, UDK 33 (05), B 53, Lwów 15/2008.
- Łukasiewicz G., *Rozwój kompetencji pracowników*, Poltex, Warszawa 2002.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Przybytniowski J.W., Leśniewski M.A., *Motywacyjna rola wynagradzania w sieci dystrybucji usług ubezpieczeń gospodarczych*, [w:] J. Zimny (red.), *Widzieć – Oceniać – Działać. Wieloaspektowość badań naukowych*, Stalowa Wola–Rużomberok 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda*, Personel i Zarządzanie, PWN, Warszawa 2006.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

Netografia

- http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_pyt9&nr=9.
- <http://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz>.
- <http://www.charaktery.eu/slownik-psychologiczny/P/66/Prawo-Yerkesa-Dodsona>.
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Frederick_Winslow_Taylor.
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow.
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Elton_Mayo.
- http://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer