

# Lewandowski, Jerzy

---

## Konceptcje zarządzania zasobami ludzkimi

---

Warszawskie Studia Pastoralne 3, 209-232

---

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ks. Jerzy Lewandowski\*

## Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi

Praca, będąc wyrazem człowieka, jakby jego *przedłużeniem*, przyjmuje od człowieka, twórcy i celu pracy, także i jego wartość, a więc godność. Praca w hierarchii wartości stoi zatem na czele wszelkich innych wartości życia ekonomicznego i gospodarczego. Jest ona jedną z najważniejszych wartości ludzkiego życia, twórcą i warunkiem wielu innych wartości: ekonomicznych, gospodarczych, społecznych, kulturowych, cywilizacyjnych. Współcześnie ważnym zagadnieniem jest związanienie pracy oraz pracownika w koncepcjach naukowych przedsiębiorczości. Chodzi tu przede wszystkim o sytuację i możliwości współczesnego pracownika poddanego oddziaływaniom teorii zarządzania personelem. Temu zagadnieniu poświęcona będzie poniższa refleksja naukowa.

Spojrzenie na pracę pozwala nam dotknąć najważniejszych problemów człowieka, jego bycia w rodzinie i w społeczeństwie. Doceniając miejsce i rolę tworzenia w życiu człowieka, zagadnienie pracy przewijało się nieustannie w myśli społecznej Kościoła. Głośnym echem odbiło się ono także w myśli teologicznej Szanownego Jubilata. Kwestia pracy pojawiała się w wystąpieniach ks. prof. Mierzińskiego wielokrotnie. Dlatego poniższe opracowanie niech będzie skromnym nawiązaniem do Jego poszukiwań i duszpasterskiego z troskania o człowieka.

---

\* Ks. prof. dr hab. Jerzy Lewandowski kieruje Katedrą Teologii Współczesnej na UKSW. Gościnnie wykłada w Akademii Muzycznej *im. Fryderyka Chopina* w Warszawie. Pracuje także w Warszawskim Sądzie Metropolitalnym. W poszukiwaniach dogmatycznych interesuje się zagadnieniami Trójcy świętej, Wcieleńiem, Odkupieniem, eklezjologią, sakramentologią, teologią rzeczywistości ziemskich i ekumenizmem. Jest autorem 12 książek i wielu artykułów naukowych.

## Istota zarządzania personelem

Współczesna przedsiębiorczość wymaga naukowego podejścia do realizacji podstawowych funkcji firm produkcyjnych czy usługowych, których zasadniczym celem jest zwiększanie rentowności i zysku. Jednym z ważnych elementów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *human resources management* – skrót: HRM). Na przestrzeni dziejów nastąpił rozwój tego zarządzania. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel dzielą minione stulecie na trzy okresy.<sup>2</sup> W fazie pierwszej, od 1900 do 1945 r. funkcja zarządzania zasobami ludzkimi pełniła rolę organizacyjno-pomocniczą, kładziono nacisk na elementy płacowe. Próbowano ustalić jaka płaca jest najbardziej motywacyjna. W latach dwudziestych ustalono (Mayo, Maslow, McGregor), że czynnik ludzki jest bardzo istotny w zarządzaniu przedsiębiorstwem (kierunek *Human Relations*).

Druga faza nastąpiła po zakończeniu wojny i trwała do lat 80. Określa się ją mianem *faza menedżerska*. Tutaj działy zarządzania zasobami ludzkimi podlegały jednemu z dyrektorów. W latach 50., gdy powstawały zręby teorii zarządzania zasobami ludzkimi, P. Drucker stwierdził, że: *Osiągnięcia przedsiębiorstwa zależą w ostatecznym rachunku od tego, czy potrafi skłonić ludzi do wydajności, czyli do pracy*.<sup>3</sup> Przez lata teoria ta rozwijała się, bogaciła o nowe elementy.

Trzecia faza trwa od lat osiemdziesiątych do chwili obecnej. Jest to zarządzanie zasobami ludzkimi posiadające swój cel strategiczny. Od roku 1990 uważa się, że działy personalne zmieniły swoje funkcje ze sztabowych na liniowe.<sup>4</sup>

Współczesne określenia dotyczące zasobów ludzkich definiują je jako *zdolność fizyczną i umysłową ludzi zatrudnionych do realizacji celów organizacji*.<sup>5</sup> Chodzi tu przede wszystkim o kondycję fizyczną pracowników, ich kwalifikacje, postawy i motywacje, które nakierowane są na osiąganie celów organizacji. W tym przypadku

<sup>2</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 45–68.

<sup>3</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*, Kraków 2004, s. 275.

<sup>4</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 55–68.

<sup>5</sup> T. Stalewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – zagadnienia wybrane*, red. T. Stalewski i E. Ziobro, Wrocław 1995, s. 8–9.

można stwierdzić, że do zasobów ludzkich organizacji należy tylko ta część wiedzy, umiejętności lub energii pracownika, którą organizacja jest zdolna pobrać i wykorzystać do własnych celów.<sup>6</sup>

Obecnie formułuje się wiele definicji zarządzania zasobami ludzkimi, a każda z nich koncentruje się na innym aspekcie tego określenia. Zarządzanie zasobami ludzkimi określane jest jako *strategiczne podejście do kwestii motywacji i rozwoju ludzi, stymulowane ich zaangażowaniem i poświęceniem, tak by realizując swe indywidualne ambicje i pragnienia, przyczyniali się do sukcesu firmy*.<sup>7</sup> Według S. P. Robbinsa jest to aktywność konieczna dla pozyskania i utrzymania niezbędnych dla firmy osób oraz zapewnienia wysokiej wydajności pracy. Jest to też proces na który składają się: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, zwolnienia, selekcja i dobór pracowników, identyfikacja i dobór kompetencji pracowników, ukierunkowanie i rozwój zawodowy, dyscyplina, przygotowanie awansów, ocena wykonania pracy, utrzymania dobrych relacji kierownictwo – pracownicy. T. Oleksyn zwraca szczególną uwagę na właściwy dobór pracowników, tak aby osiągnięcia organizacji były jak najlepsze. Sukces tej organizacji jest uzależniony w dużej mierze od jej potencjału społecznego. Możliwy on będzie wówczas, gdy rekrutacja pracowników zostanie przeprowadzona w taki sposób, aby znaleźli się w tej organizacji ci najlepsi, którzy zagwarantują wysoką wydajność pracy i dzięki czemu wzrosnie konkurencyjność organizacji na rynku.<sup>8</sup>

Zarządzanie zasobami ludzkimi – według K. Bolesty-Kukułki – może być inaczej określone jako polityka personalna, czyli sfera zarządzania, polegająca na formułowaniu zasad kształtowania potencjału społecznego organizacji. Ten potencjał to kwalifikacje, motywacja i mentalność pracowników, kształtowany jest przez tworzenie portfela kompetencji, stymulowanie i właściwe ukierunkowanie motywacji pracowników.<sup>9</sup> To określenie jest nieco bardziej ogólne od

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 9.

<sup>7</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2003, s. 71–72.

<sup>8</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie, istota, ewolucja, uwarunkowania*, Warszawa 1998, s. 34–36.

<sup>9</sup> K. Bolesty-Kukułka, *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Warszawa

poprzedniego. Zaakcentowano w nim kwalifikacje pracowników. Na ich podstawie można dokonać wyboru na jakim stanowisku powinien znaleźć się dany pracownik, aby wykorzystać jego umiejętności jak najlepiej.

Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że żadna organizacja nie może prawidłowo funkcjonować bez trafnie dobranego personelu, którego umiejętności mogą być odpowiednio wykorzystane, a przy tym pracownicy mają szansę własnego rozwoju. Każdy pracodawca, bądź kadra kierownicza powinna zdawać sobie z tego sprawę przy doborze przyszłych pracowników. Od niej bowiem zależy również czy zasób wiedzy i kompetencji danego pracownika ma właściwe zastosowanie na jego stanowisku pracy, czy też nie.

Po analizie kilku definicji terminu *zarządzanie zasobami ludzkimi* można stwierdzić – za Pochtowskim – że celem tego zarządzania jest zapewnienie organizacji w określonym miejscu i czasie wymaganej liczby kompetentnych pracowników oraz stworzenie warunków stymulujących produktywne zachowania z uwzględnieniem strategii, struktury i kultury tejże organizacji.<sup>10</sup> Patrząc od strony jednostki można stwierdzić, że *zasadniczym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie ludziom warunków do jak najpełniejszego wykorzystania ich umiejętności, zdolności i predyspozycji.*<sup>11</sup>

Biorąc pod uwagę te wszystkie określenia i kryteria stawiane wobec efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, autorzy pracy *Kierowanie* stwierdzają, że do najistotniejszych zadań menedżera personalnego należy rekrutacja i selekcja, szkolenie i doskonalenie oraz motywowanie ludzi, którzy najwięcej pomogą organizacji w realizacji jej celów. Bez kompetentnych ludzi organizacja albo zdążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, jeśli nawet zostaną one ustalone. Należy jednak zwrócić uwagę także na dynamikę przemiany tego pojęcia w aspekcie filozofii zarządzania, a więc w ujęciu ogólniejszym, ponieważ niektórzy poddają współczesną koncepcję surowej krytyce,

---

1999, s. 23.

<sup>10</sup> A. Pochtowski, *Komórka czy centrum zysku? Organizacja zasobami ludzkimi*, „Personel” 7(1999), s. 12.

<sup>11</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 78.

zarzucając jej odchodzenie od dotychczas kreowanej podmiotowości personelu do przedmiotowych zasobów ludzkich.

Kolejne teorie opisujące funkcje zarządzania pozostawały na ogół na gruncie propozycji H. Fayola, ale nadawały częściowo nieco inną, z reguły szerszą, treść poszczególnym funkcjom. Tak zostało zmienione np. *przewidywanie*, które było najczęściej zastępowane terminem *planowanie*, do funkcji organizowania włącza się także czynności koordynowania. Największe jednak zmiany istnieją w przypadku funkcji, którą Fayol określił mianem *rozkazywanie*. Jest to wyraz ewolucji poglądów na rosnącą rolę i znaczenie pracownika w przedsiębiorstwie i potrzeby traktowania go coraz bardziej w sposób kompleksowy i podmiotowy. Dlatego współcześnie spotyka się raczej nazwy *motywowanie*. Zatem cały obszar zarządzania można sprowadzić do czterech zasadniczych funkcji: planowania, organizowania, kierowania ludźmi (przewodzenia, motywowania) oraz kontrolowania.<sup>12</sup>Funkcje te – według Griffina – odgrywają bardzo ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Planowanie polega na przewidywaniu przyszłych warunków i środków działania oraz formułowaniu na tej podstawie koniecznych do osiągnięcia celów. W oparciu o przewidywanie całokształtu warunków organizacji dokonuje się wyboru celu końcowego, do którego podmiot ma zmierzać oraz określa się etapy jego osiągnięcia (cele pośrednie) i metody realizacji tych celów. Ponadto planuje się niezbędne zasoby, sposoby ich pozyskania oraz określa czas i miejsce wykonania tych działań. Wynikiem tych działań jest plan, stanowiący narzędzie zarządzania w jego fazie planowania strategicznego. Powinien on spełniać następujące wymagania: być celowym, wykonalnym, łagodnym wewnątrznie, operatywnym (aby łatwo było uchwyć jego treść i zastosować w działaniu), elastycznym, w należytych stopniu szczegółowym, w należytych stopniu długodystansowym, terminowym (uwzględniającym czas realizacji), zupełnym (zawierać to, co konieczne do osiągnięcia celu), racjonalnym (ugruntowanym poznawczo), sprawnym (zapewnić sprawność przewidywanego układu działań) i komunikatywnym.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 52–54.

<sup>13</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 154–155.

Planowanie strategiczne koncentruje się na skuteczności (robieniu właściwych rzeczy), zaś planowanie operacyjne na sprawności (robieniu ich we właściwy sposób). Planowanie strategiczne może w dużej mierze przyczynić się do poprawy funkcjonowania organizacji przez nie zajmowanie się sprawami nie przybliżającymi jej do celu, pozwala ono też lepiej reagować na zmieniające się otoczenie. Można zatem wymienić zalety takiego planowania, ale są jednak także i wady.<sup>14</sup>

Tak określone planowanie odnosi się do całościowego zarządzania w przedsiębiorstwie, ale także do planowania dokonywanego przez menedżerów. Menedżer taki (lub cały zespół w dużym przedsiębiorstwie) planuje w uzgodnieniu z ogólnymi planami strategicznymi potrzeby kadrowe firmy, a także możliwości finansowe do realizacji elementów motywacyjnych. Istotą planowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest zatem stworzenie odpowiednio wykwalifikowanej i efektywnej grupy pracowników oraz dopasowanie się do planów strategicznych przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności planowanie pozwala stworzyć czynniki motywacyjne dla pracowników, rozwój grupy poprzez szkolenia itp. Planowanie jest zatem bardzo ważnym czynnikiem zarządzania zasobami ludzkimi.

Organizowanie jest procesem uszczegółowienia celów, któremu towarzyszy proces ustalenia nośników i doboru odpowiednich środków i warunków działania oraz uporządkowanie ich w czasie i przestrzeni. Polega ono zatem na pozyskaniu, a następnie łączeniu osobowych i rzeczowych składników działania w określone części (stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne), odpowiednie ich rozmieszczenie w układzie pionowym i poziomym oraz takie połączenie przy pomocy więzi (służbowych, technicznych, funkcjonalnych i informacyjnych) w większą całość, aby wespół przyczyniały się do realizacji ustalonego celu. W procesie organizowania ważna rola przypada koordynowaniu w czasie i przestrzeni poszczególnych składników działania, tak aby przebiegało ono w sposób harmonijny.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Warszawa 2004, s. 56–58; J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Warszawa 1999, s. 45–48.

<sup>15</sup> M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Warszawa 2002, s. 67–69;

W zarządzaniu zasobami ludzkim organizowanie polega na realizowaniu planu przyjętego na początku pewnego okresu, w którym postawiono przed pracownikami przyjęte cele firmy.

Funkcja kierowania ludźmi (motywowania, przewodzenia) dotyczy zespołów pracowniczych i realizowana jest z myślą o spowodowaniu pożądaných postaw i zachowań ludzkich, a pośrednio – funkcjonowaniu wszystkich innych zasobów i części organizacji. Jest to istotna część funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Kierowanie złożone jest z wielu elementów i sposobów oddziaływania. Spośród nich szczególne znaczenie przypisuje się motywowaniu, komunikowaniu oraz stylowi kierowania. Te składniki kierowania znajdują najpełniejszy wyraz w interakcji przełożony – podwładny, w działaniach kierownictwa. Przez rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracowników wykorzystuje się dostępne środki (bodźce) do wywarcia wpływu celem zaangażowania jednostek i zespołów w sprawy organizacji.<sup>16</sup>

Ostatnią z wymienionych funkcji zarządzania jest kontrolowanie, polegające na porównaniu uzyskanych wyników działania z określonym wzorcem, ustaleniu odchyłeń i wyciągnięciu wniosków pod adresem przyszłego działania. Kontrolowanie to porównanie tego, co osiągnięto z tym, co zamierzano osiągnąć. Obejmuje ono więc modyfikowanie przyszłych celów oraz eliminację czynności zaplanowanych, a niemożliwych do osiągnięcia.<sup>17</sup>

Kontrolowanie jest jedną spośród funkcji, która może być wykonywana w trakcie realizacji działań, przybierając postać nadzoru, jak też może być wykonywana po działaniu. W jej wyniku możliwa jest korekta działań w pożądanym kierunku. Istnieje tu zatem sprzężenie zwrotne. Sekwencję czynności: planowanie (w tym ustalanie celów), organizowanie, kierowanie kończą czynności kontrolne, będące sprawdzeniem przebiegu całości działań i stopnia osiągnięcia, zamierzeń, a także weryfikacją trafności określonych celów i sposo-

---

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 232–233.

<sup>16</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*, Kraków 2004, s. 78–79; J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, dz. cyt., s. 143–145.

<sup>17</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 457–463.



bów ich osiągnięcia. Czynności te wpływają z kolei na ustalenia dotyczące następnego przedziału działania.<sup>18</sup>

Opisane powyżej procesy zarządzania dotyczyły podejścia funkcjonalnego, drugim natomiast, odmiennym od funkcjonalnego, ujęciem zarządzania, wyodrębnionym w literaturze przedmiotu, jest podejście instytucjonalne. Polega ono na wyeksponowaniu podmiotów indywidualnych i zbiorowych, mających uprawnienia do podejmowania decyzji zarządczych i przez to zarządzających instytucjami. Zasadniczymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest planowanie, motywowanie, tworzenie programu szkoleń.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi postrzega się szkolenie jako element rozwoju firmy. A. Poczowski określił szkolenie jako ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie i poszerzanie określonych elementów potencjału pracy, jak i na wyposażanie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji.<sup>19</sup> Według R. W. Griffina szkolenie to *uczenie pracowników wykonawczych i technicznych sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni*, a doskonalenie (rozwój) to *uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy*.<sup>20</sup> Główną funkcją kształcenia i doskonalenia pracowników jest stworzenie takich systemów rozwoju potencjału pracy, które przyczyniają się do poprawy konkurencyjności organizacji – zyskiwania przewagi konkurencyjnej, a tym samym do jej przetrwania i rozwoju.

Zagadnienie zarządzania personelem w organizacjach analizowane jest od dawna, w ciągu kilkudziesięciu ostatnich lat zmieniały się koncepcje i teorie. Współcześnie formułuje się wiele definicji zarządzania zasobami ludzkimi, a każda z nich koncentruje się na innym aspekcie tego zwrotu. Zarządzanie zasobami ludzkimi określane jest jako *strategiczne podejście do kwestii motywacji i rozwoju ludzi*,

<sup>18</sup> Tamże, s. 462–463; J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, dz. cyt., s. 143–146.

<sup>19</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998, s. 225.

<sup>20</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 436.

*stymulowane ich zaangażowaniem i poświęceniem, tak by realizując swe indywidualne ambicje i pragnienia przyczyniali się do sukcesu firmy.*<sup>21</sup>

Analizując różne definicje zarządzania personelem w firmie można stwierdzić, że jednym z istotnych elementów tego zarządzania jest proces motywowania do efektywnej i wydajnej pracy.

Motyw to powód robienia czegoś. Motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób. Jest to ogólny termin na określenie wszystkich procesów zaangażowanych w rozpoczęcie, kierowanie i podtrzymywanie aktywności fizjologicznych i psychicznych. Motywacja to szerokie pojęcie, które obejmuje całą gamę wewnętrznych mechanizmów zaangażowanych w:

- preferencje jednej aktywności ponad inną,
- wigor, czyli siłę reakcji,
- wytrwałość działania według zorganizowanego wzoru, skierowanego na istotne cele.

Osoba silnie zmotywowana przedkłada jedne aktywności nad inne, ćwiczy zachowania i doskonali zdolności wymagane do osiągnięcia celu oraz, pomimo frustracji, poświęca energię dla osiągnięcia sukcesu.<sup>22</sup>

Najprościej można powiedzieć, że motywacja to pojęcie oznaczające takie zjawiska, jak intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie zainteresowanie czymś, obawa przed czymś itd. Wszystkie wymienione tu terminy mają jedną cechę wspólną – oznaczają wystąpienie w człowieku tendencji kierunkowej, czyli gotowości do zmierzania ku określonym celom. Ta gotowość może być mniej lub bardziej świadoma i sprecyzowana. Taką tendencję nazywa się motywem (względnie procesem motywacyjnym), a ogół motywów – terminem motywacja.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 71–72.

<sup>22</sup> S. Malinowski, *Motywowanie na pierwszym planie*, „Personel” 9(2004), s. 14–15.

<sup>23</sup> J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańsk 2000, s. 76–77.

Motywowanie stanowi bardzo ważną część zarządzania, polega na takim wpływaniu na innych, by wykonywali pożądane przez zarządzającego działania. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cennej nagrody – takiej, która zaspokoi ich potrzeby.

Współcześnie powstaje wiele definicji motywacji, warto przytoczyć przynajmniej niektóre z nich. Z. Jacukowicz opracował jej definicje w takim brzmieniu: *motywacja do pracy to tworzenie zachęt dla pracowników do coraz wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy oraz do współdziałania z kierownictwem firmy, poznawanie jej celów i dążenie do ich osiągnięcia.*<sup>24</sup> Z kolei A. Strybuła doszedł do takiego sformułowania: *motywacja to atrybut świadomości człowieka jako cechy, która uzasadnia aktywizację działania, bądź jej zaniechania.*<sup>25</sup>

Motywowanie jest ważną funkcją pracy kierowniczej na każdym szczeblu zarządzania. Każdy menedżer powinien znać i doskonalić własne umiejętności w tym zakresie.<sup>26</sup> Menedżer powinien dostarczać, że każdy pracownik wyposażony jest w indywidualne motywacje i potrzeby. Odpowiednie ukierunkowanie pracownika oraz umiejętność zaspokojenia jego potrzeb powoduje, że pracuje on lepiej i wydajniej.

W organizacji ważne jest likwidowanie dyskomfortu i niezadowolonia pracownika. Na motywacje (i ich efektywność) rzutują nie tylko potrzeby, ale i dążenia pracowników. Motywacja do pracy zależy również od tego, co pracownik spodziewa się w jej wyniku uzyskać. Ile wysiłku włoży on w pracę, zależy od wynagrodzenia i nagród oferowanych przez kierownictwo oraz od tego, w jakim stopniu praca daje mu zadowolenie wewnętrzne.<sup>27</sup> Ważna jest również indywidualna ocena prawdopodobieństwa spełnienia się oczekiwania pracownika. Ludzie nie są umotywowani do podejmowania działań, jeżeli nie wierzą w powodzenie danego przedsięwzięcia.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> L. Koziół, *Motywacja w pracy*, Warszawa-Kraków 2002, s.27.

<sup>25</sup> Tamże, s. 27.

<sup>26</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 2003, s. 90.

<sup>27</sup> R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 70.

<sup>28</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa 1997, s. 158.

## Koncepcje motywacji

Procesy motywacyjne można podzielić na te o zabarwieniu dodatnim – warunkujące dążenie do czegoś i ujemnym – warunkujące unikanie czegoś. Typowym przejawem motywacji dodatniej jest pragnienie, a ujemnej – obawa lub niechęć.<sup>29</sup>

Ogromne znaczenie w procesie motywacji odgrywa zrozumienie czynników wewnętrznych człowieka, powodujących, że postępuje on w określony sposób. Ludzie mają wewnętrzne potrzeby, a ich motywacja zmierza do redukcji lub spełnienia tych potrzeb. Oznacza to, że ludzie będą działać lub postępować tak, aby zaspokoić własne potrzeby, np. pracownik o silnej potrzebie motywacji osiągnąć może motywację do pracy w godzinach nadliczbowych, by skończyć trudne zadanie w przewidzianym terminie, natomiast pracownik o silnej potrzebie szacunku dla samego siebie będzie miał motywację do bardzo starannej pracy, do wytwarzania wyrobów o wysokiej jakości.<sup>30</sup>

Zasady motywowania związane są z postawą pracownika, z tym, jak dalece jest ona ugruntowana i ukierunkowana. Osoba, która ma silną motywację, wie czego chce w życiu i rozumie, jaką drogą dojdzie do upragnionego celu. Postawa taka opiera się na pojęciach:

- potrzeb i pragnień jednostki,
- celu, w kierunku, którego jednostka się zbliża lub, od którego się oddala.<sup>31</sup>

To, jak silna jest motywacja, zależy nie tylko od oczekiwanych skutków podjętych starań, czyli od spodziewanej nagrody, ale również od prawdopodobieństwa otrzymania tej nagrody. Motywacja i mnożone starania pojawiają się więc wówczas, gdy pracownicy będą odczuwać, że istnieje silna współzależność między ich wysiłkami, wynikami, jakie uzyskują i metodami wynagradzania. Jakość pracy zależy także od tego, jak silna jest chęć spełnienia pragnienia i jak atrakcyjny jest cel działania.

---

<sup>29</sup> Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004, s. 89–92.

<sup>30</sup> L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernik, *Zarządzanie personelem w firmie*, Kraków 1995, s. 44–47; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 443.

<sup>31</sup> T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1992, s. 187–189.

Nie można również zapomnieć o niezbędnych do realizacji celu kwalifikacjach i zrozumieniu zakresu obowiązków. Wniosek z tego nasuwa się prosty, aby człowiek mógł się zmusić do podjęcia wysiłku, musi dostrzegać perspektywę nagrody. Te właśnie oczekiwania należy wziąć pod opracowując program wynagrodzeń.

Motywacja może być:

- pozytywna – polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy (np. bardziej intratne stanowisko, większa samodzielność pracy itp.);
- negatywna – opiera się na lęku, który pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia (np. przesunięcie do mniej płatnej pracy, groźba utraty części wynagrodzenia w razie gorszego wykonania zadań, obniżenie uznania itp.).<sup>32</sup>

W praktyce częściej pobudza się do działania, stosując bodźce ujemne. Ich wpływ na postawę pracownika jest bardzo wyraźny, gdyż poczucie zagrożenia stosunkowo łatwo uruchamia silniejsze dążenia i wyzwala więcej energii. Jest ono także mniej kosztowne, ponieważ łatwiej jest pracownikowi coś zabrać lub zagrozić utratą już posiadanych korzyści, niż stworzyć nadzieję otrzymania czegoś, szczególnie wówczas, gdy będzie to trudne do spełnienia. Jednakże kierowanie się motywacją negatywną wywołuje pewne spustoszenia w osobowości pracownika. Pomimo szeregu pozytywnych aspektów, motywacja ta prowadzi do braku satysfakcji i do demotywacji.<sup>33</sup>

Duże znaczenie w procesie motywowania odgrywają informacje. Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania zależy bowiem nie tylko od tego, jaką potrzebę odczuwa on w danej chwili, ale także od tego, jak postrzega on i ocenia siebie oraz swoją obecną i przyszłą sytuację. Szczególnie duże znaczenie ma ocena szans sukcesu lub ryzyka porażki oraz relatywnych strat korzyści

---

<sup>32</sup> R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 276–278; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 98–102.

<sup>33</sup> Por. J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, dz. cyt., s. 111.

związanych z działaniem w porównaniu do ewentualnych strat spowodowanych powstrzymaniem się od niego.<sup>34</sup>

Ważna zasada motywowania głosi, że wzrost wydajności pracy powinno się stymulować głównie poprzez tzw. bodźce działania, a nie przez bodźce fiskalne. Długotrwałą motywację osiąga się poszerzając zakres samodzielności pracowników, włączanie ich do procesów określania celów oraz zastępując zewnętrzną kontrolę wyników pracy – samokontrolą. W procesie pracy człowiek kieruje się wieloma różnymi motywami. Dąży do zaspokojenia różnych potrzeb. Przełożeni, chcąc skutecznie podnosić efektywność swoich podwładnych, powinni poznać motywy u nich dominujące, dowiedzieć się, które potrzeby chcą oni zaspokoić poprzez pracę i w pracy.<sup>35</sup>

Działanie systemu motywacyjnego można podzielić na 3 zasadnicze grupy:

1. Indywidualna motywacja pracownika – związana z zaspokojeniem indywidualnych aspiracji i potrzeb, na które firma nie ma większego wpływu (marzenia, hobby, rodzina), przynajmniej w początkowym okresie zatrudnienia.
2. Wzajemna motywacja pracowników – uwzględniająca pracę w grupach, zespołach, gdzie bez pomocy firmy tworzą się pozytywne relacje między pracownikami, oparte na wzajemnej pomocy i wsparciu, przyjaźni i koleżeństwie, odpowiedzialności, obowiązkowości itp.
3. Motywacja firmy – opierająca się na klasycznych zasadach wywierania wpływu na pracowników, poprzez management, kształtujący systemy nagradzania za osiągnięcia, uznanie, wsparcie zainteresowania pracą, poczucie odpowiedzialności, system awansów itp. Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM) jest systemem zarządzania, ukierunkowanym na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii i celów organizacji oraz w proces ciągłego doskonalenia.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 2004, s. 45–46.

<sup>35</sup> K. Perechuda, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wrocław 2004, s. 37–39.

<sup>36</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 65–68; J. Szczu-

Nie ma, oczywiście, bezpośrednich środków służących do pomiaru motywacji. Ale informacje na temat poziomu motywacji uzyskać można poprzez badania postaw, mierników produktywności, płynności zatrudnienia i absencji, analizę wyników przeglądów efektów, analizę spraw poruszanych w procedurach rozpatrywania skarg oraz entuzjazmu, z jakim pracownicy uczestniczą w metodach sugestii, kołach jakości i tym podobnych działaniach.

Motywacja i zaangażowanie pracowników najprawdopodobniej wzrosną, jeśli odczują oni, że są doceniani. Oznacza to inwestowanie w ich sukcesy, ufanie im i delegowanie uprawnień, stwarzanie możliwości uczestnictwa w dotyczących ich sprawach, informowanie, sprawiedliwe traktowanie, widzenie w nich istot ludzkich, a nie zasobów, które można wykorzystać zgodnie z interesem kadry kierowniczej oraz wynagrodzenie (finansowe i nie tylko) wskazuje na stopień, w jaki się ich ceni.<sup>37</sup>

Polityka personalna, obejmująca tablele płac oraz świadczenia socjalne, na ogół wywiera niewielki wpływ na indywidualną efektywność. Jednakże polityka ta zachęca pracowników do pozostania w danej firmie. System wynagrodzeń już wywiera największy wpływ na motywację i efektywność poszczególnych pracowników. Podwyżki płac, premie i awanse mogą silnie motywować indywidualną efektywność, pod warunkiem skutecznego ich stosowania. Nagroda lub wynagrodzenie musi, w myśl pracownika, uzasadniać dodatkowy wysiłek potrzebny do zwiększenia efektywności oraz bezpośredni kojarzyć się z jej wzrostem, aby było wiadomo, za co jest przydzielana, musi też być uznawana za słuszną przez pozostałych współpracowników, aby nie czuli się urażeni i nie odpłacili obniżeniem własnej efektywności. Ważne miejsce w strategii motywacji odgrywa kultura organizacji – wspólne normy, wartości i poglądy – może ona podnosić lub obniżać indywidualną efektywność. Pracownik, którego osobowość nie zgadza się z kulturą jego organizacji – np. człowiek twórczy, niekonwencjonalny, o małym szacunku dla autorytetów, pracujący w konserwatywnej firmie księgowej – nie będzie miał równie wysokiej motywacji, jak pracownicy, którzy odpowiadają tej

paczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, dz. cyt., s. 120–121.

<sup>37</sup> L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernik, *Zarządzanie personelem w firmie*, dz. cyt., s. 51–52.

kulturze. Ponadto niektóre rodzaje kultur mają większe szansę na skuteczne motywowanie pracowników niż inne. Kultury sprzyjające szacunkowi dla pracowników, integrujące ich w procesie podejmowania decyzji oraz zapewniające im samodzielność w planowaniu i wykonywaniu zadań zachęcają do większej efektywności niż kultury zimne, bezduszne, o ostrej dyscyplinie.<sup>38</sup>

Uważa się, że możliwość realizowania kariery zawodowej jest kolejnym sposobem motywowania pracownika. Przez karierę zazwyczaj rozumie się drogę ku profesjonalnej doskonałości i osiągnięcia satysfakcji. Kariera zawodowa może być wynagrodzeniem dla pracownika, ale jest przede wszystkim drogą rozwoju personalnego, jaką dana osoba zamierza przeżyć w życiu zawodowym.<sup>39</sup>

Przełożeni pragną motywować pracowników do podwyższenia efektywności, do lojalności i oddania organizacji, do stabilizacji zatrudnienia. Bezpośredni przełożeni silnie wpływają na motywację i efektywność pracowników poprzez własny przykład i szkolenie, nagrody i kary – od pochwał, podwyżek płac, i awansów do krytyki, degradacji i zwolnienia. Wywierają też duży wpływ na projektowanie pracy i są ważnymi przekąźnikami kultury organizacji, zwłaszcza w stosunku do nowoprzyjętych pracowników. Klimat panujący wśród danej grupy współpracowników odgrywa ogromny wpływ na motywowanie i efektywność człowieka. Większość ludzi pragnie przyjaźni oraz uznania ze strony kolegów i zachowuje się zgodnie z normami i wartościami swojej grupy.<sup>40</sup>

### **Motywowanie materialne**

Motywacja pracy jest układem warunków pobudzających, ukierunkowujących i podtrzymujących zachowania istotne w sytuacji pracy. Tradycyjnie rozpatruje się ją z dwóch przeciwstawnych punktów widzenia – teorii czynnika i teorii środowiska. W podejściu czynnikiem przyjmuje się założenie, że motywacja to stała dyspozycja jednostki, którą człowiek albo ma, albo nie. Jako trwała ce-

---

<sup>38</sup> B. Kendball, *Ludzie i przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995, s. 143–146; L. Zbiegień-Maciąg, *Motywowanie bez sankcji*, „Personel” 10(1997), s. 13–14.

<sup>39</sup> Z. Sekuła, *Siła motywacji*, „Personel” 1(2005), s. 30–31.

<sup>40</sup> K. Perechuda, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, dz. cyt., s. 154–156.



cha, nie może ona być, ani znacząco zwiększona w życiu *leniwców*, ani zredukowana do przysłowiowego zera w życiu *ambitnych*. W podejściu środowiskowym natomiast przyjmuje się założenie, że wyznacznikami motywacji są czynniki sytuacyjne, czyli okoliczności. W myśl tej koncepcji motywację można kształtować, rozwijać i znacząco zmieniać. Czynniki motywujące nie tkwią więc w człowieku w formie trwałej dyspozycji, ale w zmiennym środowisku. Aby je uaktywnić, należy najpierw je wydobyć, zdefiniować, a następnie określić ich wpływ na zachowanie.<sup>41</sup>

Problematyka motywacji jest przedmiotem zainteresowania wielu nauk, których rozwój doprowadził do powstania szeregu koncepcji usiłujących wyjaśnić zachowanie się ludzi w grupach i organizacjach oraz sprecyzować mechanizmy tego zachowania na tyle dokładnie, by ich znajomość mogła zostać wykorzystana w praktyce kierowniczej.

Należy więc stworzyć system, który stanowi układ bodźców, środków i warunków, mających zachęcać pracowników do angażowania się w swoją pracę w sposób najkorzystniejszy dla zakładu i dający im osobistą satysfakcję. Obejmuje on:

- środki przymusu,
- środki perswazji,
- środki zachęty.<sup>42</sup>

Środki przymusu stanowią rozkazy nakazy, zakazy, polecenia i zalecenia oraz rady przełożonego, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte na siebie dobrowolnie, zmuszające do określonego zachowania i działania. Część z nich (rozkazy, polecenia) ma charakter obligatoryjny i zawiera termin wykonania. Ich obligatoryjność jest usankcjonowana karami. Niektóre natomiast (zalecenia, rady) są fakultatywne i pozostawiają pracownikowi swobodę zdecydowania o sposobie ich wykonania. Najczęściej jednak stosujący środki przymusu przełożeni uważają, że tylko oni mogą udzielać słusznych rad i że podwładni powinni się do nich zastosować, a jeżeli tego nie

<sup>41</sup> S. Malinowski, *Motywowanie na pierwszym planie*, art. cyt., s. 15.

<sup>42</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 29–43.

zrobią to mogą się narazić na zarzut lekceważenia autorytetu, dezaprobate i nieuprzejmość ze strony kierownika.<sup>43</sup>

Środki perswazji dążą do zmiany postaw, nawyków i odczuć pracownika. Odwołują się więc do jego motywacji wewnętrznej. Perswazja może być:

- jednostronna – oparta na ingerencji w sferę emocjonalną człowieka; wykorzystuje się tu wmawianie i sugerowanie między innymi poprzez reklamę i propagandę;
- dwustronna – oparta na wzajemnym partnerskim przekonaniu i przepływie informacji, a więc na negocjacji i konsultacji, dzięki którym, motywowany sam ustala najważniejsze zachowanie i stara się je realizować; warunkiem późniejszej rzetelnej realizacji ustaleń jest zapewnienie motywowanemu możliwości zachowania dobrego samopoczucia i przeświadczenia, że motywujący, dbający o własny interes, zadbał także o interes partnera.<sup>44</sup>

Doświadczenie wynikające ze stosowania perswazji jako środka motywowania pozwoliło na sprecyzowanie pewnych wniosków. Rola perswazji, zwłaszcza opartej na przekonaniu, doradzaniu i informowaniu rośnie wraz ze wzrostem kwalifikacji i świadomości pracowników, ich potrzeb uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji, samodzielności, władzy i kompetencyjności. Perswazja substytuuje nakazowe i bodźcowe oddziaływanie na zachowania i postawy ludzi wobec pracy, umacniając motywację wewnętrzną. Nie istnieje absolutna przewaga perswazji emocjonalnej do przekonującej i partnerskiej oraz od indywidualnej do grupowej. Zakres stosowania perswazji emocjonalnej maleje nie tylko ze względu na rosnący poziom kwalifikacji, ale też ze względu na charakter celów w procesie pracy, a także ze względu na rzadkość posiadania przez motywujących daru porywania ludzi za sobą, wywoływania w nich bezgranicznej wiary w sens określonych idei i działań. W warunkach autokratycznego stylu zarządzania występuje niebezpieczeństwo przeradzania się perswazji w nakazy – wprawdzie zachowana jest jej forma, tzn. pożądane

---

<sup>43</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, dz. cyt., s. 205–207.

<sup>44</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, dz. cyt., s. 32–33.

zachowanie nie jest wprost powiązane z sankcją, w rzeczywistości jednak takie sankcje występują, na ogół z opóźnieniem – w przypadku niezrozumienia sugerowanego kierunku zachowań czy nie akceptowania ich, pracownicy popadają w niełaskę i ponoszą tego konsekwencje.<sup>45</sup>

Ponieważ rozsądne motywowanie wywiera duży wpływ na zachowanie ludzi w pracy musi być dobrze przemyślane. Przede wszystkim podejmowane działania nie mogą osłabić motywacji. Należy zatem postępować sprawiedliwie i doprowadzać do takiego stanu, aby w odczuciu pracowników istniała korelacja pomiędzy wielkością otrzymanych korzyści (materialnych i moralnych), a nakładami starań i wynikami osiąganymi w pracy. Na nieprawidłowości w tym zakresie wskazują:

- okazywanie niezadowolenia i skarżenie się na drobiazgi;
- niechęć do współpracy;
- występowanie niezdrowej rywalizacji;
- zrzucanie porażek na innych;
- spadek wydajności poniżej ustalonych standardów ilościowych i jakościowych;
- niewykonywanie zadań na czas;
- niepunktualność;
- przedłużanie przerw w pracy;
- duża liczba zwolnień lekarskich i nieobecności w pracy.<sup>46</sup>

Budując system motywacyjny należy pamiętać, że nie ma recepty na jego uniwersalność. Można jedynie pokusić się o sformułowanie katalogu poczynań, które często wbrew dobrym intencjom kierujących szkodzą motywacji, zamiast jej sprzyjać. Motywacji najczęściej nie sprzyja:

- przyznawanie nagród *wszystkim po równo*, brak różnicowania ich wysokości, niejasne kryteria nagradzania;

<sup>45</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, dz. cyt., s. 206–207.

<sup>46</sup> A. P. Muhleman, J. S. Oakland, K. G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Warszawa 1997, s. 210–213.

- stosowanie tzw. premii regulaminowych, które nie są nagrodą lecz jedynie *brakiem kary*;
- rozbudzanie nadmiernych oczekiwań pracowników poprzez zapowiedzi podwyżek i premii, które później nie są przyznawane w ogóle, albo tylko w ograniczonej wysokości;
- odwlekanie w czasie wypłaty nagrody za konkretne przedsięwzięcie pracownika;
- wypłacanie pracownikowi premii lub nagrody bez wcześniejszego poinformowania go o wyróżnieniu;
- niewłaściwe ustalenie prowizyjnych form wynagrodzeń;
- nie uwzględnianie zróżnicowanych potrzeb pracowników, np. obdarowywanie ich jednakowymi nagrodami, mało przydatnymi prezentami, przedmiotami lub usługami, których wcale nie chcieliby otrzymać;
- forsowanie sztywnych form premiowania zamiast systemów kafeteryjnych, w których pracownik ma możliwość wyboru rodzaju premii czy nagrody.<sup>47</sup>

Środki zachęty obejmują obietnice składane pracownikowi w celu zainteresowania jego lepszym wykonaniem pracy. Dzielią się na:

1. materialne – oferują pracownikowi korzyści ekonomiczne, zmieniające stan jego posiadania (płace, premie, nagrody)
2. niematerialne – dodają pracownikowi powagi i godności (awanse, uznanie społeczne, udział w zarządzaniu, autonomia w realizacji zadań, możliwość samorozwoju).<sup>48</sup>

Bodźce materialne to głównie wynagrodzenie pieniężne, a w istocie dobra i usługi, jakie można za nie nabyć. Do tej grupy zaliczamy: płaca, premie, nagrody pieniężne, dodatkowe (specjalne, jubileuszowe itd.) odprawy, dodatki, deputaty, dofinansowania (do wczasów, imprez kulturalnych itp.), zniżki w opłatach, odznaczenia związane ze wzrostem świadczeń emerytalnych, możliwość zakupu akcji

---

<sup>47</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, dz. cyt., s. 40.

<sup>48</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 187–189.

(uprzywilejowanych, nieodpłatnych), obligacji, opcji (np. motywacyjnych), dodatkowe ubezpieczenia wykupywane przez zakład pracy.

Bodźce pozamaterialne – nie mają formy pieniężnej. Dzieli się je na:

- zewnętrzne (nagrody niematerialne, pochwały, nagany, opinie, wyróżnienia czy perki (pozapłacowe gratyfikacje na rzecz pracowników – zwykle tych, na których firmie najbardziej zależy, np. samochody służbowe (dodatkowo wraz z kierowcą), mieszkania, telefony, finansowanie nauki pracownika, a nawet jego dzieci, rabaty na zakup wyrobów firmy, finansowanie leczenia, gwarantowanie zakwaterowania w dobrych hotelach, przeloty lotnicze, wczasy i inne);
- bezpośrednio dotyczące wykonywanej pracy – mające na celu oddziaływanie przez polepszenie warunków pracy i życia. Stworzenie odpowiednich warunków pracy, dbałość o prawidłowe stosunki międzyludzkie, prawidłowy rozdział zadań, zwiększenie atrakcyjności zajęć i stopnia swobody itp.<sup>49</sup>

### **Płaca jako środek motywacji**

Podstawowym instrumentem stymulowania postaw i zachowań ludzi jest płaca. Z punktu widzenia motywacji do pracy musi istnieć związek między wykonaniem pracy a płacą. Istotną rzeczą jest to, że zwiększone wynagrodzenie powinno być przyznawane w konsekwencji lepszej pracy, a nie w nadziei, że ludzie, jeśli zapłaci się im więcej, będą automatycznie zwiększać swój wkład i efekty pracy. Aby to nastąpiło, pracownicy muszą być przekonani, że:

- zwiększony wysiłek doprowadzi do lepszych wyników;
- pracodawca i menedżer potrafią ocenić wyniki pracy w oparciu o istniejący system pomiaru i oceny efektów pracy;
- lepsze wyniki pracy zapewniają wyższy zarobek, bowiem istnieje system wiązania wynagrodzeń z efektami pracy,

---

<sup>49</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagradzania*, Warszawa 2001, s. 34–35.

który jest konsekwentnie stosowany, oraz że sytuacja firmy umożliwia tę konsekwencję;

- zależy im na dodatkowym zarobku, ponieważ dzięki temu osiągnąć mogą dobra przez siebie cenione i nie będzie to wymagało rezygnacji przez pracownika z innych wartości i dążeń.<sup>50</sup>

Motywowanie przez płace powinno mieć charakter pozytywny. Polega to na wynagradzaniu za osiągnięty efekt, nie zaś na karaniu za jego brak czy niewłaściwy poziom. Pozytywne motywowanie wzmacnia przedsiębiorczość i inicjatywę, skłania do poprawy efektów pracy, tworzy grunt dla efektywnego, gospodarnego wykorzystania środków na płace.<sup>51</sup> Aby mogła ona pełnić tę rolę, jej tworzenie i stosowanie powinno uwzględniać następujące zasady:

- proporcjonalności przyrostu – wskazuje na potrzebę uzależnienia płacy od wkładu pracy, bowiem przyrost zbyt mały nie tylko nie wzmaga motywacji, ale może ją nawet osłabić;
- wielkości oczekiwania – przyrost wynagrodzenia musi odpowiadać wielkości spodziewanej przez pracownika albo ją przekraczać, gdyż przyrost poniżej tej wielkości obniża motywację, dając poczucie doznanego zawodu;
- ograniczonej dostępności – przyrosty wynagrodzeń nie powinny obejmować wszystkich w jednakowym stopniu, albowiem mają mniejszą wartość gratyfikacyjną niż przyrosty, które dotyczą niewielu;
- psychologicznej odległości – wpływ wynagradzania za wyniki pracy jest tym mniejszy, im większy jest odstęp czasowy między wykonaniem zadania a uzyskaną zapłatą; jeśli nagroda nastąpi bezpośrednio po określonym zachowaniu, zostanie ono wzmocnione i pojawi się tendencja do jego powtórzenia;

---

<sup>50</sup> A. Szrejner, *Po pierwsze: określić wymagania*, „Personel i Zarządzanie” 10(2004), s. 23.

<sup>51</sup> L. Migut, *Jaka płaca popłaca*, „Personel” 7–8(1999), s. 77–79.

- prawidłowej orientacji – aby określone działanie miało wpływ motywacyjny, pracownik musi zdawać sobie sprawę ze związku, jaki zachodzi między ilością i jakością wykonanej przez niego pracy a otrzymanym wynagrodzeniem; zatem system płac musi być nieskomplikowany i zrozumiały przez pracowników.<sup>52</sup>

### **Pozapłacowe środki pobudzania motywacji**

Pieniądze nie są oczywiście jedyną nagrodą za aktywne uczestnictwo człowieka w procesie pracy, a poza tym ich stosowanie w motywowaniu, do więcej niż minimalnego wysiłku, jest dosyć trudne. Nie tylko więc pieniądze są motywatorami efektywnego działania, można tu wymienić inne, jak choćby:

- pochwała,
- wyrażanie uznania,
- poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności,
- przydzielanie trudniejszych zadań,
- konsultowanie decyzji,
- zasięganie opinii,
- kulturalne traktowanie,
- dobre relacje między przełożonymi a podwładnymi.<sup>53</sup>

Ważny instrument motywowania niematerialnego stanowi awans, pojmowany jako przesunięcie na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej. Zaspokaja on bowiem potrzebę uznania i korzystnej samooceny, a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienie poziomu życia. Dzięki temu następuje zwiększenie wiary we własne siły, wzmocnienie poczucia godności osobistej i chęci osiągnięcia lepszych wyników oraz podwyższenie statusu zawodowego i społecznego, a także płacy. Jeżeli awans ma spełniać skuteczną rolę motywacyjną, w zakładzie musi być prowadzona autentyczna polityka awansowania, oparta na sprawdzonych zasadach, które ot-

<sup>52</sup> M. Tarczyńska, *Najnowsze tendencje w zarządzaniu płacami oraz efektywność pracy*, „Personel” 3(1996), s. 48–49.

<sup>53</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, dz. cyt., s. 237.

wierają szanse przede wszystkim pracownikom kreatywnym, uzdolnionym i osiągającym ponadprzeciętne wyniki w pracy.<sup>54</sup>

Innym środkiem pobudzania motywacji jest udział pracowników w zarządzaniu, który może przybierać formę:

1. Codziennych i okresowych spotkań pracowników z bezpośrednimi kierownikami, na których omawia się bieżące zadania, technologie, efektywność oraz analizuje plany pracy.
2. Negocjacji, konsultacji i referendów przeprowadzanych wśród całej załogi, szczególnie w trakcie podejmowania ważnych dla przedsiębiorstwa decyzji, takich jak: zmiana profilu działalności, kierunków inwestowania, zasad wynagradzania, prywatyzacji, łączenia (dzielenia) itp.
3. Powoływania różnych organów przedstawicielskich reprezentujących pracowników, bądź organów, w których biorą oni udział (związki zawodowe, samorządy pracownicze, rady nadzorcze i inne).<sup>55</sup>

Aktywny udział pracowników w zarządzaniu oraz zwiększanie ich wpływu na decyzje dotyczące pracy ma wielostronne znaczenie motywacyjne. Uważa się go za korzystny ponieważ:

- stanowi wszechstronny instrument motywowania ludzi do lepszej pracy poprzez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych;
- kreuje motywację zewnętrzną i wewnętrzną;
- jest pełnym instrumentem motywacji związanej z własnym *ego*, potrzebą samorealizacji, wykonywania bardziej złożonych zadań;
- stanowi ważny element demokratyzacji całości życia społeczno-politycznego;
- zwiększa trafność podejmowanych decyzji i przyczynia się do lepszej ich realizacji.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Tamże, s. 240.

<sup>55</sup> A. L. McGinnis, *Sztuka motywacji*, dz. cyt., s. 50–51.

<sup>56</sup> Tamże, s. 52.



Ogrom bodźców materialnych nie wystarczy do pełnego zaspokojenia potrzeb i rozwoju pracownika. Również same zachęty niematerialne działają skutecznie pod warunkiem zapewnienia prawidłowej motywacji ekonomicznej. Nie można jednak ich stosować zamiast bodźców materialnych. Konieczne jest odpowiednie połączenie obu rodzajów zachęt (bodźców) w celu uzyskania wyższej skuteczności i efektywności jednostek i grup pracowniczych.